Getting Things DONE

Arta productivității fără stres



Metoda GTD

David Allen

Prefață la ediția în limba română de Florin Roșoga

David Allen

METODA GTD
Arta productivității fără stres

Ediție revizuită

Prefață la ediția în limba română:
Florin Roșoga
Traducere din limba engleză:
Romică Lixandru
Editura ACT și Politon
2017



Această ediție este publicată prin acordul cu Penguin Books, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

First published in the United States of America by Viking Penguin, a member of Penguin Putnam Inc., 2001 This revised edition with a foreword by James Fallows published 2015

Editura ACT şi Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, Bucureşti, România, C.P. 050202.
tel: 0723.150.590,
e-mail: office@actsipoliton.ro, www.actsipoliton.ro

Traducător: Romică Lixandru
Redactor: Mona Apa
Tehnoredactor: Teodora Vlădescu
Coperta: Mădălina Ioniță
Copyright Manager: Andrei Popa

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
ALLEN, DAVID
Metoda GTD : arta productivităţii fără stres / David Allen;
trad.: Romică Lixandru; pref.: Florin Roşoga.
Bucureşti: Act şi Politon, 2017
ISBN 978-606-913-176-3
I. Lixandru, Romică (trad.)
II. Roşoga, Florin (pref.)
159.9

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine şi tuturor normelor şi principiilor etice şi sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate şi lipsă de respect față de autor şi față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtăşiți cu ceilalți informațiile importante, valorile şi lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect şi responsabil.

METODA GTD

DAVID ALLEN a fost numit unul dintre cei mai influenți gânditori din lume în domeniul productivității şi a fost principal orator şi un facilitator esențial pentru organizații ca New York Life, Banca Mondială, Fundația Ford, L.L. Bean, şi Marina Americană. Conduce, de asemenea, workshopuri pentru diverse persoane şi organizații de pe tot cuprinsul țării. Este preşedinte al David Allen Company şi are peste treizeci şi cinci de ani de experiență în postura de consultant în management şi coach executiv. Activitatea sa a fost prezentată în publicații precum *Fast Company*, *Fortune*, *The Los Angeles Times*, *The New York Times*, *Wall Street Journal* şi multe altele. *Metoda GTD* a fost publicată în peste treizeci de țări. Allen locuieşte la Amsterdam, în Olanda.

Aprecieri pentru prima ediție a

Metodei GTD

„Cele Mai Bune Lecturi Ale Sezonului în categoria «Recomandări pentru muncă-viață personală»... preferata mea în privința modului în care să-ți organizezi viața: *Metoda GTD*... oferă sprijin în deprinderea noilor aptitudini mentale necesare într-o epocă a multitaskingului şi a supraîncărcării.”
—Sue Shellenbarger, *The Wall Street Journal*

„Am participat de curând la seminarul lui David despre cum să devii organizat şi, după ce l-am văzut pe el în acțiune, am o speranță... seminarul lui David Allen a fost senzațional.”
—Stewart Alsop, *Fortune*

„Allen coboară de la filozofia de nivel înalt la detaliile fine ale managementului timpului. Faceți-vă puțin timp pentru a cerceta această carte.”
—Mark Henricks, *Entrepreneur*

„Principiile productivității propuse de David Allen izvorăsc din idei mărețe... dar sunt în acelaşi timp şi eminamente practice.”
—Keith H. Hammonds, *Fast Company*

„David Allen aduce o nouă claritate asupra puterii obiectivului, naturii esențiale a relaxării, precum şi instrucțiuni înşelător de simple pentru a duce lucrurile la bun sfârşit. El utilizează o experiență vastă, istorii personale şi rețeta sa proprie pentru simplitate, viteză şi distracție.”
—Frances Hesselbein, preşedinte, consiliul de guvernatori, Institutul Leader to Leader

„Oricine citeşte cartea de faţă poate aplica această cunoaştere şi aceste aptitudini în viaţa sa pentru a obţine rezultate imediate.”
—Stephen P. Magee, profesor de afaceri şi economie, Universitatea din Austin, Texas

„Ca o adevărată sceptică faţă de majoritatea soluţiilor de management, trebuie să spun că programul lui David este un succes!”
—Joline Godfrey, CEO, Independent Means, Inc., şi autoare a cărţii *Our Wildest Dreams (Cele mai nebuneşti visuri ale noastre)*

„*Metoda GTD* descrie un proces incredibil de practic, care poate ajuta persoanele ocupate să-şi recapete controlul asupra propriilor vieţi. Te poate ajuta să ai mai mult succes. Încă şi mai important, te poate ajuta să ai o viaţă mai fericită!”
—Marshall Goldsmith, coeditor, *The Leader of the Future* şi *Coaching for Leadership*

„ATENŢIE: Lectura *Metodei GTD* poate fi periculoasă pentru vechile tale obiceiuri de a procrastina. Abordarea lui David Allen este reconfortant de simplă şi intuitivă. El oferă sistemele, instrumentele şi sfaturile necesare pentru a obţine rezultate profunde.”
—Carola Endicott, directoare, Quality Resources, New England Medical Center

Pentru Kathryn, extraordinara mea partenerӑ de viațӑ şi de muncӑ

Mulțumiri

ATÂT DE MULȚI MENTORI, parteneri, colegi, angajați, clienți, prieteni şi oameni din întreaga lume, care au adoptat *Metoda GTD* pe parcursul ultimelor decenii, au contribuit la felul în care am înțeles şi dezvoltat aceste principii, încât numirea aici a unor persoane cӑrora sӑ le mulțumesc este deopotrivӑ necesarӑ şi nedreaptӑ. Aşadar, recunoştința şi scuzele mele se îndreaptӑ cӑtre cei mulți, nenumiți, dar profund merituoşi, din grupul acela (şi vӑ ştiți voi!).

La începutul anilor 1980, Dean Acheson şi Russell Bishop mi-au furnizat cadrul inițial pentru a-mi deschide conştientizarea privind puternica metodologie care avea sӑ devinӑ cunoscutӑ în întreaga lume ca *GTD*. Dintre nenumӑrații parteneri şi colegi care au contribuit la aceastӑ lucrare şi la distribuirea sa de-a lungul anilor, trebuie sӑ le aduc mulțumiri speciale lui Marian Bateman, Meg Edwards, Ana Maria Gonzalez, Anne Gennett, Leslie Boyer, Kelly Forrister, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weiss şi Mike Williams.

Nu conteazӑ ce avem în viețile noastre, ci pe cine avem în viețile noastre.
— J.M. Laurence

În plus, mii şi mii de clienți şi de participanți la ateliere au ajutat la validarea şi la reglajul fin al acestor modele. Mulțumirile mele speciale se îndreaptӑ cӑtre strategii cu experiențӑ în resurse umane, care, în primii ani ai demersului nostru, au recunoscut importanța acestui

material în realizarea schimbării necesare în cadrul culturii lor corporatiste şi care mi-au oferit oportunitatea de a face acest lucru – în special: Michael Winston, Ben Cannon, Kevin Wilde, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski şi Elliott Kellman.

Cartea de faţă nu s-ar fi putut concretiza sub această formă fără energiile şi perspectivele unice ale lui Tom Hagan, John şi Laura McBride, Steve Lewers, Greg Stikeleather, Sam Spurlin şi ale neobositului meu agent, Doe Coover. Şi un merit enorm se datorează atât editorului primei ediţii, Janet Goldstein, cât şi următorului meu editor al acestei noi versiuni, Rick Kot, ambii oferindu-mi sfaturi minunate (şi răbdătoare) despre arta şi meşteşugul scrierii cărţilor.

La final, cele mai profunde mulţumiri se îndreaptă către J-R, coach-ul meu spiritual, pentru că a fost un îndrumător atât de remarcabil şi mi-a reamintit constant de adevăratele mele priorităţi; şi către soţia mea, Kathryn, pentru încrederea, iubirea, munca intensă şi încurajatoare, tovărăşia ei şi pentru multiplele forme de frumuseţe pe care le-a adus în viaţa mea.

Prefaţă la ediţia în limba română

CU ANI ÎN URMĂ, fascinat de ideea de a-mi creşte productivitatea, din poziţia de manager pe care o ocupam, am citit sute de articole şi de cărţi care să mă ajute să fiu mai productiv.

Una dintre acele cărţi era pe atunci Getting Things Done – GTD (Metoda GTD – Arta productivităţii fără stres), scrisă de David Allen. Care se diferenţia de toate celelalte prin faptul că nu urmărea obţinerea de realizări cu orice preţ, ci succesul în mod relaxat.

Ideea principală a sistemului GTD este una simplă şi transpare chiar din primele pagini: productivitatea este direct proporţională cu capacitatea noastră de a ne detensiona, de a dobândi un control relaxat asupra a ceea ce facem. Altfel spus, productivitatea eficientă poate fi obţinută doar atunci când mintea este limpede.

Apărută iniţial în 2001, cartea a fost revizuită şi adăugită în 2015, ediţia actualizată fiind adaptată la schimbările digitale apărute în ultimii ani. David Allen ne introduce în lumea noilor instrumente online disponibile pentru a-ţi gestiona timpul, pornind de la premisa reducerii stresului zilnic prin creşterea ritmului de realizări relaxate.

Menţionăm aici câteva dintre principiile pe care este construit sistemul GTD: în primul rând, cea mai simplă metodă de reducere a stresului şi de creştere a productivităţii este cea a colectării, într-un sistem specific de depozitare, a proiectelor şi sarcinilor la care nu lucrezi momentan. Astfel te poţi concentra pe deplin asupra sarcinii curente, fără să te gândeşti ce altceva ai de făcut şi scăzând presiunea.

Probabil că eşti familiarizat cu sentimentul de uşurare trăit după ce ai terminat de schiţat o listă cu lucrurile pe care le ai de făcut. Întreaga metodologie GTD este orientată spre acel sentiment. Cu cât îţi scoţi din minte mai multe idei şi sarcini şi le plasezi într-un suport extern, cu atât poţi dobândi mai multă claritate mentală pe care să o foloseşti în sarcinile de zi cu zi.

Un alt element esenţial al GTD constă în descompunerea sarcinilor şi proiectelor complexe în paşi acţionabili imediat, prin aplicarea procesului:

- • Acţionează pe loc pentru a rezolva ceea ce ai de făcut,

- • Deleagă responsabilitățile, dacă ele nu îți aparțin,
- • Amână ceea ce este complex şi nu poți realiza imediat.

În acelaşi timp, din filosofia orientală au fost preluate conceptele de „flux” şi „minte asemenea apei”, fiind integrate în fundația sistemului GTD. La cel mai simplu nivel, metoda GTD înseamnă să păstrezi în minte doar starea prezentă, doar ceea ce faci acum. Înseamnă să trăieşti în prezent.

Acest lucru nu presupune să fii static, ci mai degrabă să te detaşezi de numeroasele alte sarcini pe care trebuie să le îndeplineşti altădată. GTD vede toate sarcinile viitoare ca fiind programate şi planificate, dar momentul lor nu este acum.

Ar putea părea prea simplu, poate chiar naiv, însă sutele de mii de utilizatori ai sistemului GTD confirmă că în realitate este calea cea mai eficientă pentru a lucra concentrat şi a fi productiv pentru fiecare sarcină. Ideea minții precum apa reduce încărcătura mentală din prezent în scopul de a ne ajuta să fim total prezenți în ceea ce facem.

Deşi, în 2001, ideea GTD era un sistem propus de David Allen, la acest moment există şi dovezile ştiințifice care îl susțin. După cum menționează el însuşi, ştiința ultimilor 20 de ani a demonstrat că mintea îşi foloseşte întregul potențial atunci când generează şi dezvoltă idei, şi nu când o obligăm să le compartimenteze şi să le memoreze.

Ediția revizuită şi adăugită a cărții, apărută acum în limba română, ia în considerare aceste cercetări, astfel încât include un ghid pas cu pas pentru planificarea proiectelor. Potrivit GTD, creierul uman parcurge 5 etape atunci când planifică un proiect, de la definirea obiectivului, vizualizarea rezultatului, găsirea de idei şi soluții până la organizarea

acestora şi identificarea următoarelor acţiuni. Allen recomandă ca, pentru a obţine productivitatea în fiecare proiect pe care ni-l asumăm, să urmăm cele 5 etape.

În mod suplimentar, chiar dacă inovaţiile tehnologice ale ultimilor ani au schimbat complet modul în care lucrăm, imaginea de ansamblu rămâne aceeaşi. Însă când vine vorba de productivitate, tehnologia a devenit astăzi un asistent eficient care ne ajută să fim mai organizaţi... şi mai puţin stresaţi.

Banalul telefon de altădată a căpătat astăzi milioane de aplicaţii – pentru Android sau iPhone – care ne vin în sprijin pentru a ne îndeplini sarcinile în mod eficient şi cu minimum de stres.

Scrisă într-un limbaj simplu şi uşor de citit, cartea lui David Allen este la obiect din primul capitol. Metoda GTD – Arta productivităţii fără stres este o lectură excelentă pentru oricine vrea să obţină rezultate şi oricine urmăreşte să-şi crească productivitatea.

Înainte de toate pentru că nu introduce un concept nou, ci o aplicare nouă a unor concepte vechi: începând cu ideea simplă de a nota sarcinile pe hârtie (sau de a le plasa pe un suport electronic), în loc să le păstrăm în minte.

– Florin Roşoga

Cuvânt-înainte

CATALOAGELE DE CĂRŢI SUNT pline de volume care oferă recomandări despre cum să-ţi îmbunătăţeşti obiceiurile profesionale, starea de sănătate, productivitatea şi, în general, succesul în viaţă.

O parte din ceea ce spun aceste cărţi sunt noţiuni tipice de bun-simţ, frumos îmbrăcate. O parte din ele sunt nişte tâmpenii. O mare parte din ele merită citite cel mult o dată

şi sunt date uitării la câteva ore sau zile după ce ai lăsat cartea din mână.

Această carte este diferită. S-a vândut constant, în tiraj mare, încă de la prima sa apariție, iar publicul programelor şi teoriilor lui David Allen a crescut ca număr şi răspândire internațională. În ceea ce mă priveşte, pot spune că aceasta este o carte pe care am citit-o cu atenție când a apărut versiunea originală, pe care am reluat-o de atunci la un an sau doi, şi că am fost foarte bucuros să aflu că va apărea în versiunea revizuită şi adăugită pe care o citeşti acum.

Ce face ca *Metoda GTD* să fie diferită? În ordinea crescătoare a importanței, aş enumera aceste trei calități, fiecare evidentă în aproape fiecare capitol.

Prima este caracterul practic, iar prin aceasta mă refer la abordarea sa modulară şi indulgentă. Multe scheme de dezvoltare personală funcționează pornind de la o premisă de tip totul-sau-nimic, „totul trebuie să se schimbe, începând de mâine”. Dacă vrei să pierzi în greutate douăzeci de kilograme, să preiei controlul asupra destinului tău financiar, să-ți îmbunătățeşti situația familială sau să ai cariera visurilor tale, trebuie să îmbrățişezi o schimbare radicală şi atotcuprinzătoare în fiecare aspect al vieții tale.

Ocazional, oamenii fac aceste salturi radicale: în programele de dezalcoolizare, în angajamentele față de noi planuri combinate de dietă şi sport, după ce trag câte o sperietură zdravănă din cauza unei probleme de sănătate, sau chiar se călugăresc după o viață petrecută în lumea afacerilor. Dar pentru majoritatea oamenilor, în cea mai mare parte a timpului, abordările graduale şi indulgente față de greşeli au şanse mai mari să aducă beneficii pe termen lung. În felul acesta, dacă uiți sau rămâi în urmă cu o anumită parte a abordării, nu trebuie să abandonezi tot restul.

Ambițiile lui David Allen pentru cititorii săi sunt, într-un sens, chiar mai mari decât ale celor mai multe cărți. Obiectivul său este nici mai mult, nici mai puțin decât să ajute oamenii să elimine stresul şi anxietatea din viețile lor profesionale şi personale, pentru a putea corela fiecare moment al existenței lor cu obiectivele pe care şi-ar dori cel mai mult să le urmărească. Şi cu foarte puține excepții – spre exemplu, insistența sa rezonabilă pentru dezvoltarea unui obicei al „captării", astfel încât să fii sigur că notezi pe ceva sau înregistrezi în alt fel fiecare angajament pe care ți-l asumi sau obligație pe care o accepți, decât să te chinui încercând să le reții tu singur pe toate, şi insistența asociată de a avea un registru central şi de încredere în care să păstrezi asemenea informații – un mare avantaj al sistemului său este natura sa modulară. Această carte este plină de recomandări care funcționează mai bine dacă sunt acceptate în totalitate, dar este totuşi utilă şi când este aplicată pe bucăți.

Spre exemplu: dacă nu ai mers până la capăt cu sistemul GTD al lui David Allen, poți găsi totuşi valoare în „regula celor două minute" care spune să scapi de obligații mai degrabă *acum,* în loc să le amâni. (Din Capitolul 6, regula celor două minute: „Dacă o acțiune va dura mai puțin de două minute, ar trebui făcută în momentul în care este definită.") Sau în accentul pus, după cum explică pe tot parcursul cărții, pe un „creier extern" pe care să te bazezi – adică, instrumente care pot efectua clasificări şi reține informații pentru noi în mod regulat, de la simple dosare în care să strângi chitanțe la locuri stabilite în care să îți laşi întotdeauna cheile, ochelarii sau alte lucruri după care nu vrei să alergi de fiecare dată.

Acestea sunt recomandări de la cineva care înțelege în mod clar că oamenii sunt ocupați şi supuşi greşelii. El scrie pentru a le oferi oamenilor un ajutor suplimentar, şi nu

pentru a le oferi motive în plus ca să se simtă vinovați sau stânjeniți. Cartea este scrisă de asemenea din prisma cuiva care înțelege că viața este formată din cicluri. Lucrurile merg mai bine şi apoi se înrăutățesc. În unele puncte rămânem în urmă; în altele recuperăm sau încercăm să o facem. Când au loc episoade în care suntem copleşiți sau incapabili să mai facem față, aşa cum se întâmplă pentru oricine, cartea sugerează paşi realizabili, de zi cu zi, spre recăpătarea sentimentului calm al controlului.

O a doua virtute a cărții este adaptabilitatea sa cu final deschis. Timp de zeci de ani, de când David Allen a început să-şi conceapă abordarea față de muncă şi viață privată, câteva aspecte practice ale organizării personale au rămas constante. Există un număr limitat de ore într-o zi, chiar în timp ce forțăm granițele lipsei de somn. Există un număr limitat de oameni cu care putem păstra legături serioase, un număr limitat de lucruri pe care le putem face în acelaşi timp. Totuşi, alte aspecte ale vieții profesionale s-au schimbat radical. Când a apărut prima ediție a acestei cărți, e-mailul era încă o nouă tehnologie incitantă, şi nu o sursă nesfârşită de muncă rămasă de făcut şi de sentimente de vinovăție. Unul dintre primele proiecte tehnologice ale lui David Allen a fost un program numit „Actioneer”, un sistem de gestionare a activităților pentru PalmPilot-ul timpuriu. Acum, compania Palm şi Pilot-ul ei cândva revoluționar au dispărut; telefoanele inteligente iPhone şi Android le-au luat locul; şi altele pe care nici nu ni le putem imagina acum le vor lua cu siguranță şi lor locul.

În această nouă ediție a cărții, la fel ca şi în cea precedentă, David Allen este pe deplin familiarizat cu tehnologia momentului. Dar, spre deosebire de alte cărți de management care sunt strâns legate de hardware-ul sau software-ul unei epoci – Filofaxes în anii 1980, foile de calcul sau, mai recent, prezentările în PowerPoint –, *Metoda*

GTD se referă la anumite sisteme externe, dar nu depinde de niciunul. David Allen şi-a actualizat recomandările din această carte pentru a reflecta ce este diferit în tehnologia modernă şi, de asemenea, ce a descoperit neuroştiința contemporană (în detalii fascinante). Dar perspectiva sa este tot timpul legată de principiile atemporale ale felului în care oamenii îşi gestionează atenția, emoțiile şi creativitatea. Dacă această carte va fi citită în continuare peste zeci de ani de aici înainte, aşa cum cred eu că se va întâmpla, oamenii din epoca aceea vor putea să sară peste inevitabilele referințe tehnologice depăşite, pentru a recunoaşte observațiile încă relevante, ce țin de natura umană.

Cea de-a treia calitate este una pe care am ajuns să o apreciez prin proprie experiență – pe măsură ce am ajuns să-i cunosc pe David Allen şi pe soția sa, Kathryn, şi să mă împrietenesc cu ei – şi pe care cred că ceilalți oameni trebuie să o fi intuit din lucrarea lui David, chiar şi fără să-l fi întâlnit vreodată. Aceasta este integritatea şi autenticitatea recomandărilor lui David Allen, conexiunea dintre persoană şi mesajul pe care îl transmite.

Aşa cum am aflat pe când scriam o schiță biografică a lui David Allen pentru *Atlantic,* în 2004, el a avut o mare varietate de cariere şi un nivel fluctuant de şansă în viață. A fost actor în timpul şcolii, campion al unor sesiuni de dezbateri, practicant şi profesor de karate, chelner, şofer de taxi şi manager al unei agenții de îngrijire a peluzelor – şi toate acestea înainte de deceniile sale de succes ca specialist şi consilier pe tema productivității. Ecouri ale acestei vaste experiențe se fac resimțite în recomandările lui David Allen şi în stilul său, nu doar prin exemplele din lumea reală pe care le poate cita, ci, de asemenea, prin modestia sa atât de notabilă.

Există cazuri în care trecem cu vederea trăsăturile personale ale unui creator atunci când evaluăm importanța

lucrării sale. Spre exemplu: din câte s-ar părea, Steve Jobs a fost mai demn de admirație ca pionier al designului decât ca model de conduită personală. În alte cazuri, conexiunea integrală dintre viața şi gândirea unei persoane contribuie la forța mesajului acelei persoane. Din experiența mea personală cu David şi Kathryn Allen, pot confirma un lucru pe care mulți cititori l-ar putea presupune şi pe care majoritatea l-ar spera: că el face tot ce-i stă în putință să fie sincer referitor la ceea ce a învățat de la viață.

Unii oameni vor considera că nu „au nevoie" de această carte şi, într-un sens literal, asta este, evident, adevărat. În întreaga lume, epoci la rând, o mulțime de oameni au dus vieți de succes, satisfăcătoare, ignorând total abordarea GTD. Dar majoritatea oamenilor pe care îi cunosc şi care au citit această carte au beneficiat de pe urma timpului alocat pentru a-i asimila mesajele şi implicațiile. Două dintre testele mele pentru o carte sunt dacă mi-o amintesc la o lună sau două după ce am citit-o şi dacă îmi afectează perspectiva asupra lumii. După ambele teste, *Metoda GTD* este, pentru mine, un succes. Mă bucur că este prezentată unei generații noi de cititori.

— James Fallows

James Fallows este corespondent național al revistei *Atlantic* şi autor a zece cărți, cea mai recentă fiind *China Airborne*. El a scris prima oară despre David Allen într-un articol din 2004 pentru *Atlantic*, numit „*Organize Your Life!*" („Organizează-ți Viața!").

Introducere la Ediția Revizuită

CEEA CE URMEAZĂ este o rescriere totală a primei ediții a *Metodei GTD*, publicată întâia oară în 2001 – mai bine-zis,

un *fel* de rescriere. Am rescris, efectiv, la calculator manuscrisul original, de la un capăt la altul, cu scopul de a identifica şi de a revizui conţinutul şi limbajul care era fie incomplet, fie depăşit, sau nu era optim pentru a menţine cartea funcţională ca manual continuator şi mereu actual, util la nivel global şi care să rămână relevant şi aplicabil în secolul douăzeci şi unu şi chiar mai departe. Am vrut, de asemenea, să încorporez cele mai semnificative şi mai interesante lucruri pe care le-am văzut şi le-am învăţat despre metodologia introdusă de această carte, pe măsură ce am continuat să mă implic în ea, în mii de feluri, de la publicarea iniţială. Asta include propria mea înţelegere mai profundă atât a puterii, subtilităţii şi razei sale de aplicaţie, cât şi a felului în care a fost receptată pe măsură ce cunoaşterea ei s-a răspândit în jurul lumii.

Lucrurile care *nu* au trebuit schimbate pe măsură ce am reevaluat cartea au fost principiile fundamentale şi tehnicile sale de bază. În timp ce lucram la această ediţie nouă, refamiliarizarea cu ceea ce am scris atunci m-a făcut să constat cu plăcere că principiile productivităţii lipsite de stres şi chiar majoritatea celor mai bune practici de aplicare ale acestora nu s-au schimbat şi nici nu se vor schimba în viitorul apropiat. Pentru a reuşi să aterizeze pe Jupiter în 2109, un echipaj de explorare spaţială va trebui să utilizeze aceleaşi principii de menţinere a controlului şi concentrării pe care le utilizează toată lumea în ziua de azi. Echipajul va avea în continuare nevoie de o versiune oarecare a unei tăviţe pentru documente (explicată mai târziu) pentru a capta „inputurile” potenţial semnificative la care nu se aşteptau, ca să aibă încredere că vor alege corect pe ce să-şi focalizeze atenţia în timpul primei lor expediţii. Şi procesul decizional cu privire la următoarea acţiune va fi întotdeauna esenţial pentru îndeplinirea cu succes a oricărei sarcini, indiferent de sfera acesteia.

De vreme ce numeroase elemente ale felului în care trăim şi muncim s-au schimbat totuşi de la prima ediție, am făcut recalibrările adecvate în materialul fundamental şi îmi voi împărtăşi aici gândurile cu privire la lucrurile pe care le consider interesante şi noi în acest domeniu, oferind recomandări relevante, atât pentru cei proaspăt familiarizați cu metodologia, cât şi suporterilor înfocați ai GTD*, care ar putea să citească această ediție şi vor să se mențină la curent cu ultimele dezvoltări în ceea ce o priveşte.

* GTD, abreviere de la *Getting Things Done* (*Cum să rezolvi lucrurile*), a devenit acronimul popular în jurul lumii pentru metodologia pe care o descriu în această carte. Această ediție o utilizează frecvent ca prescurtare. (n.a.)

Noutăți

Iată câteva dintre zonele-cheie din categoria „Noutăți", care m-au influențat în revizuirea materialului:

Ascensiunea tehnologiei digitale

Manifestarea continuă a Legii lui Moore (puterea procesării digitale creşte exponențial de-a lungul timpului), împreună cu ramificațiile sociale şi culturale ale expansiunii lumii digitale în viețile noastre cotidiene nu încetează niciodată să ne surprindă, să ne încânte şi să ne copleşească. Din moment ce *Metoda GTD* se ocupă în primul rând de *conținutul* şi de înțelesul a ceea ce trebuie să gestionăm, indiferent de felul în care apare sau ajunge să fie organizat – fie că este în formă digitală sau pe hârtie –, progresele din tehnologie sunt, într-o anumită măsură, irelevante față de esența metodologiei sale. O solicitare prin e-mail înseamnă esențialmente acelaşi lucru şi trebuie procesată în acelaşi fel ca o favoare ce îți este cerută lângă automatul de cafea.

Dar lumea aceasta „pe fir/fără fir" a amplificat şi a exacerbat felul în care putem aplica practicile de bază pentru a capta, a organiza şi a accesa ceea ce este

semnificativ. Deşi acum avem acces la o mulțime de superinstrumente şi aplicații care apar aproape zilnic şi fac lucruri realmente grozave, supraabundența aceasta de opțiuni ne poate arde cu uşurință siguranțele automate ale productivității. Menținerea controlului şi echilibrului asupra tehnologiilor aflate într-o continuă evoluție introduce o presiune semnificativă în stabilirea metodologiei corecte pentru propriul flux de lucru.

Prin urmare, am schimbat în unele cazuri accentul pe care l-am pus anterior pe cele mai adecvate tipuri de instrumente pentru anumite sarcini şi am recunoscut ubicuitatea noii noastre lumi, digitale şi mobile. De asemenea, am eliminat majoritatea referințelor mele la aplicații specifice de software care apăreau în prima ediție. Gradul de inovație din acest domeniu presupune că orice program specific de software poate fi cu uşurință depăşit, upgradat sau subminat de următorul lucru nou, până să ajungi să citeşti despre el. În principiu, am ieşit din lupta aceea, alegând să furnizez în schimb un model general pentru evaluarea utilității *oricărui* instrument.

Pentru această ediție, m-am luptat să-mi dau seama cât de multă atenție trebuie să continui să aloc instrumentelor şi materialelor ce impun utilizarea hârtiei (în special pentru a capta, a îndosaria în vederea referințelor şi a incuba), din moment ce mulți din generațiile mai tinere au ajuns să creadă că nu trebuie să mai aibă nimic de-a face cu hârtia. Cu riscul de a mă trăda singur ca fiind depăşit, am hotărât să păstrez şi aici intacte cea mai mare parte a acelor instrucțiuni din prima ediție, de vreme ce mulți dintre potențialii cititori din întreaga lume ai acestei ediții vor depinde în continuare de hârtie, cel puțin parțial. În mod ironic, există o revenire tot mai puternică asupra interesului pentru utilizarea hârtiei, în rândurile celor mai sofisticați din punct de vedere digital**. Vom trăi şi vom vedea dacă ne

putem debarasa cu adevărat de acel mijloc de informare în mâna ta şi în fața ochilor tăi.

** În timp ce scriu aceste rânduri, sunt în toiul unei mutări din Statele Unite în Europa, încercând să-mi reduc posesiunile materiale la un minimum necesar. Aşa că am scanat şi digitalizat tot din dosarul meu *tickler* fizic (pe care l-am utilizat timp de treizeci de ani, descris mai departe în carte). Deja m-am simțit de mai multe ori frustrat de lucruri care s-ar fi rezolvat mult mai uşor dacă aş fi păstrat versiunea fizică! (n.a.)

Lumea de tip „24 de ore din 24 **şi** 7 zile din 7”

Sunt adeseori întrebat ce recomandări noi poate să ofere GTD unei lumi mobile, conectate şi setate mereu pe *On*?

Nimic nu este nou, în afară de frecvența cu care se întâmplă.

Necesitatea de a te confrunta cu baraje frecvente şi complexe de date potențial semnificative a fost probabil reală în trecut pentru personalități remarcabile, ca Napoleon în timp ce mărşăluia prin Europa, sau Bach în timp ce compunea, sau chiar Andy Warhol în timp ce hotăra ce să picteze sau să expună într-o galerie. Acum, însă, populația alfabetizată şi conectată digital a întregii lumi este destinatara unei explozii neîncetate de informație potențial „importantă” – sau cel puțin relevantă. Uşurința cu care poate fi accesată informația prin intermediul tehnologiei a făcut-o în acelaşi timp profitabilă prin oportunitățile sale şi înşelătoare prin volumul, viteza şi variabilitatea sa. Dacă eşti fascinat din fire de ceea ce s-ar putea întâmpla atunci când auzi sirene în cartierul tău sau te întrebi despre ce vorbeşte cu entuziasm un grup de persoane aflat în capătul opus al încăperii, la o petrecere, atunci eşti pregătit să devii o victimă a distracțiilor puternice şi nesfârşite, servite pe tavă de tehnologia ta personală. Dacă experiența ta în această privință va fi în cele din urmă pozitivă sau negativă depinde, înainte de toate, de aplicarea practicilor din cartea de față.

Globalizarea metodologiei GTD

Sunt întrebat frecvent dacă procesul GTD poate fi tradus în alte culturi, şi răspunsul meu a fost mereu un „Da!” răsunător. Mesajul central al cărții este atât de relevant intrinsec pentru condiția umană, încât eu nu am întâlnit încă nicio diferență culturală – şi, sincer, niciun factor diferențiativ de gen, vârstă sau tip de personalitate – în aplicabilitatea metodologiei. Conştientizarea nevoii pentru această metodologie şi obiectivele cărora le va servi vor fi, desigur, diferite pentru fiecare individ în parte. Dar aceasta este mai degrabă o funcție a poziției sociale deținute de cineva, a naturii muncii şi interesului față de autoperfecționare decât a oricărui alt factor. În practica propriu-zisă, s-ar putea să ai mai multe în comun cu sute de mii de oameni din întreaga lume în ceea ce priveşte felul în care rezonezi cu GTD decât vei avea cu vecinul de alături sau chiar cu vărul tău, Rafael!

Oricine resimte nevoia de a deveni responsabil să se ocupe de mai mult decât ceea ce poate să ducă la bun sfârşit în prezent are ocazia să o facă mai uşor şi mai elegant decât la nivel mental.

De la publicarea sa inițială, conştientizarea mesajului *Metodei GTD* s-a răspândit în toată lumea. Prima ediție a fost tradusă în peste treizeci de limbi, iar compania noastră a creat francize în numeroase țări pentru a pune la dispoziție programe de pregătire bazate pe conținutul ei. Deşi am fost relativ încrezător în coerența interculturală a acestei metodologii când am scris cartea, anii care au urmat au validat pur şi simplu încrederea aceea, la un nivel remarcabil.

O abordare mai cuprinzătoare pentru o populaţie mai largă de cititori şi utilizatori

Motivația principală pentru care am scris această carte a fost aceea de a elabora un manual pentru metodologia pe care am formulat-o, am testat-o şi am implementat-o, în cea

mai mare parte în lumea trainingului şi dezvoltării corporatiste. Prin exemplele, stilul, aspectul şi impresia sa (purtam o cravată pe copertă!), cartea se adresa inițial şi în principiu managerilor, directorilor executivi şi profesioniştilor de nivel mai înalt, care acționează rapid. Deşi ştiam deja că materialul ar putea fi la fel de valoros şi pentru casnice, studenți, clerici, artişti şi chiar pensionari, la momentul acela, profesioniştii erau cei mai conştienți de necesitatea tipului de ajutor pe care căutam să-l ofer, atât ca mijloc care să contribuie la dezvoltarea şi productivitatea lor, cât şi pentru a-şi păstra sănătatea mintală pe parcurs. Ei se aflau în linia întâi, în avangardă, intrând în contact cu potopul iminent de informație, şi cu schimbarea rapidă şi semnificativă pe care lumea afacerilor o traversa, şi aveau de asemenea acces la resursele necesare pentru a aborda aceste chestiuni.

Metoda GTD nu se referă pur şi simplu la rezolvarea lucrurilor. Se referă la implicarea în mod adecvat în munca şi în viața ta personală.

În ziua de astăzi există un interes mult mai universal față de rezultatele care pot fi obținute datorită unui control relaxat, concentrat, iar lumea îşi dă seama că aceasta nu este doar o rețetă de unică întrebuințare cu ponturi de „gestionare a timpului”, vizându-i strict pe profesioniştii din afaceri, ci este în realitate o practică a unui stil de viață, necesară pentru a face față noii lumi pe care o experimentăm cu toții. Eu primesc în mod regulat mărturii de la diverşi oameni din întreaga lume, într-o varietate infinită de situații, despre valoarea pe care au resimțit-o şi care le-a schimbat viața aplicând principiile GTD. Această validare a unei nevoi crescânde pentru un astfel de model, în întreaga lume, m-a inspirat să-mi reajustez multe dintre exemple şi focalizarea acelui text pentru a o sprijini.

Din această perspectivă, trebuie să recunosc că până şi titlul cărții de față poate să inducă într-o oarecare măsură în eroare, lăsându-le multora impresia că eu susțin cumva munca mai intensă sau mai îndelungată pentru a realiza *mai mult*. Din nefericire, *productivitatea* are conotații legate atât de *afaceri*, cât şi de *a face*. În realitate, această carte nu este chiar atât de preocupată de realizarea lucrurilor, pe cât este să militeze pentru *un angajament adecvat față de lumea ta* – îndrumându-te să alegi cea mai bună opțiune referitoare la ce ar trebui să faci clipă de clipă şi să elimini distragerea atenției şi stresul vizavi de ceea ce *nu* faci. De claritatea şi spațiul psihologic care rezultă de aici pot să beneficieze o diversitate mult mai largă de persoane decât, pur şi simplu, profesioniştii aflați pe traseul unei cariere corporatiste.

Unele dintre cele mai interesante aprecieri publice pentru valoarea aplicării principiilor şi tehnicilor *Metodei GTD* au venit din cercuri neaşteptate. Şeful celei mai mari organizații financiare mondiale, un comediant american popular, cea mai ascultată personalitate americană din lumea radioului, CEO-ul unei corporații europene majore, unul dintre cei mai de succes regizori de la Hollywood – cu toții au atribuit GTD-ului beneficii uriaşe în viața şi activitatea lor profesională. Feedbackul primit de la clerici de numeroase confesiuni a fost, de asemenea, fascinant. Deşi sunt responsabili cu tratarea unor chestiuni ce aparțin lumii spirituale, ei au fost dornici să găsească modalități prin care să se concentreze *mai mult* asupra acelei lumi, împreună cu enoriaşii lor, eliberându-se de distragerile pricinuite de aspectele treburilor de zi cu zi pe care le presupune conducerea unei congregații. Studenți, designeri, doctori – lista partizanilor autoidentificați ai GTD este nesfârşită.

De-a lungul timpului am descoperit că ne aflăm cu toții împreună în jocul acesta; acum este grozav că am ocazia să

elaborez o abordare care să cuprindă toată paleta de utilizatori GTD.

O mai amplă conştientizare asupra timpului şi energiei necesare pentru implementarea completă a procesului GTD şi schimbările comportamentale necesare pentru menţinerea acesteia

Vai! Pe cât de uşor este să *faci* efectiv ceea ce sugerez eu în această carte că ar fi cele mai bune practici, mi s-a atras aspru atenția asupra următoarelor două fenomene: (1) cantitatea de informaţie şi activitățile sugerate aici pot fi percepute cu uşurință ca fiind prea copleşitoare pentru ca cineva să înceapă măcar să le implementeze; şi (2) cei mai mulți oameni au nevoie de ceva timp pentru a transforma unele dintre practicile fundamentale în obişnuințe.

Tot ce merită realizat în viață necesită practică. De fapt, viața însăşi nu este nimic mai mult decât o lungă sesiune de antrenament, un efort nesfârşit de a ne perfecționa mişcările. Atunci când mecanica exactă a practicii este înțeleasă, sarcina învățării unui lucru nou devine o experiență lipsită de stres, a bucuriei şi a calmului, un proces care aranjează toate zonele din viața ta şi care promovează o perspectivă adecvată asupra tuturor dificultăților vieții.

— Thomas Sterner

Pentru că am continuat să rezist ideii de „suprasimplificare" a acestui model şi a detaliilor sale, nu sunt sigur că voi putea să înving vreodată obiecția „prea multor lucruri de asimilat". Prima ediție a cărții cuprindea instrucțiuni şi recomandări detaliate pentru a implementa integral metodologia în viața şi în activitatea ta profesională – şi le-am păstrat şi aici. Acum ştiu că multora dintre cei care sunt noi în acest joc nu li se va părea nici comod şi nici posibil să încorporeze totul deodată. Dar n-ar fi corect din partea mea dacă aş păstra pentru mine instrucțiunile privind modalitățile prin care să integrezi realmente această metodă în viața ta de zi cu zi, dacă tu vrei să „mergi până la capăt".

Dacă ai fi interesat să înveți să joci tenis, n-aş vrea să te privez de cel puțin o schiță generală a jocului, incluzând o viziune a excelenței şi nivelurile de învățare şi exersare necesare pentru a dobândi succesul în acel domeniu. În Capitolul 15, nou adăugat, am încercat să elucidez profunzimea şi amploarea jocului pe care îl prezint şi să te ajut să îți fie mai la îndemână să extragi ce poți şi ce vrei din ceea ce citeşti şi să te simți în largul tău să spicuieşti şi să implementezi orice vrei din el, deocamdată. În această versiune a cărții am încercat să dau dovadă de mai multă bunăvoință pentru a respecta sarcina potențial descurajantă de a-ți rearanja practicile şi sistemele personale. De fapt, este vorba despre a face lucrurile pas cu pas.

Cu toate acestea, în fiecare caz, o dificultate-cheie constă în aplicarea şi susținerea acestor practici ca pe un şir neîntrerupt de obişnuințe, până în punctul în care acestea vor pretinde o exercitare minimă a atenției conştiente, sau a „sevei”, şi vor deveni pur şi simplu un element cotidian în păstrarea climatului mental şi fizic în bună ordine. Nu pot susține că aş fi un expert privind modul în care poți schimba obiceiurile cuiva – am fost mult mai implicat în desluşirea şi rafinarea practicilor productivității lipsite de stres[***]. Ingredientele comportamentale ale metodei GTD sunt, de fapt, relativ simple şi familiare tuturor. Cât de dificil este să notezi ceva, să hotărăşti care este pasul următor pentru a duce lucrurile mai departe, să înregistrezi un memento în acest scop pe o listă şi să reexaminezi lista? Aproape toată lumea recunoaşte că trebuie să stabilească o astfel de practică, dar puțini o fac cu suficientă consecvență încât să se simtă confortabil în această privință. Una dintre cele mai mari surprize avute de-a lungul anilor a fost să aflu cât de dificil este pentru cineva să internalizeze nevoia de a-şi scoate constant din minte *toate* distragerile inutile ale atenției.

*** O resursă excelentă în acest domeniu este cartea lui Charles Duhigg, *The Power of Habit* (*Puterea obişnuinţei*). (n.a.)

Informaţii din cercetările ştiinţei cognitive care au validat eficacitatea metodologiei GTD

Acum nu mă mai simt la fel de mult ca „o voce care strigă din pustiu", aşa cum mă simţeam la începutul secolului, pentru că de atunci au ieşit la iveală date ştiinţifice care validează principiile şi practicile prescrise în această carte. Capitolul 14, nou introdus aici („GTD şi ştiinţa cogniţiei"), prezintă o analiză parţială asupra acestei cercetări.

Pentru că orice merită să existe merită de asemenea să fie cunoscut, căci cunoaşterea este imaginea existenţei; iar lucrurile abjecte şi cele splendide există în acelaşi fel.

— Francis Bacon

Dacă eşti începător în acest domeniu...

...şi ai parcurs până aici această Introducere, probabil că eşti interesat să intri în poveste cu un anumit nivel de angajament. Am structurat *Metoda GTD* ca pe un manual practic – foarte similar cu o carte de bucate care exprimă principiile de bază, prezintă la multe niveluri ce presupune gătitul şi servitul unei mese şi oferă suficiente reţete specifice care să-ţi dea posibilitatea să prepari, pe viitor, un număr infinit de mese. Dacă am făcut o treabă acceptabilă în elaborarea acestei noi ediţii, poţi să începi pur şi simplu cu următorul capitol şi să continui de acolo, dacă te simţi atât de motivat. Principiile GTD, aşa cum sunt ele expuse în carte, au fost validate de mulţi ca o experienţă puternică de parcurs şi de pus în aplicare. Sau poţi pur şi simplu să sari de colo-colo – să spicuieşti textul, să citeşti la întâmplare câte un paragraf sau două. Cartea a fost scrisă să îţi servească şi în acest fel.

Dacă ai deja ceva experienţă în *Metoda GTD*...

...aceasta va fi, chiar şi aşa, o carte nouă. De-a lungul numeroşilor ani în care această informaţie a fost accesibilă în multiple forme, de fiecare dată când cineva parcurge din nou materialul, are invariabil o reacţie de tipul: „O, Doamne, informaţiile şi perspectiva de aici sunt complet diferite faţă de ceea ce am reuşit să recunosc şi să asimilez când am citit prima oară cartea." Până şi persoanele care au recitit chiar şi de cinci ori ediţia originală GTD mi-au mărturisit: „A fost o carte complet diferită de fiecare dată!" Experienţa seamănă foarte mult cu recitirea unui manual de software un an mai târziu, după ce ai deprins lucrurile de bază pe „pilot automat". Vei fi uimit şi entuziasmat de toate chestiile grozave pe care îţi dai seama că le poţi (şi că le-ai fi putut) face, absolut accesibile, dar pe care nu ai putut să le recunoşti şi să le implemetezi, date fiind celelalte chestiuni majore care trebuiau abordate pentru a configura lucrurile.

Indiferent când ai citit sau de câte ori vei fi citit o versiune anterioară a *Metodei GTD* sau dacă ai participat la vreunul dintre seminare, ateliere, webinare, podcasturi sau alte prezentări ale acestui material, vei avea experienţa unui nivel inedit şi captivant de angajament, în această ediţie revizuită. Îţi promit acest lucru. În paginile următoare ţi se va deschide un nou univers de idei, de încorporat în cadrul structurii şi instrumentelor pe care probabil că le ai deja puse la punct.

Contactul cu această carte şi cu informaţiile din cadrul ei îţi va asigura în mod constant o mentalitate pozitivă şi productivă faţă de acele aspecte ale vieţii tale personale şi profesionale care contează cu adevărat.

Bun-venit în *Metoda GTD*

BUN-VENIT într-o mină de aur plină de observații referitoare la strategii pentru a avea mai multă energie, pentru a fi mai relaxat, a dobândi mai multă claritate şi prezență în clipa de față, în orice activitate pe care o desfăşori, şi pentru a face mult mai multe lucruri, cu mult mai puțin efort. Dacă eşti la fel ca mine, îți place să rezolvi lucruri şi să le rezolvi bine şi totuşi vrei să şi savurezi viața în feluri care par din ce în ce mai greu de atins, sau chiar de-a dreptul imposibile, dacă munceşti prea mult. Aceasta nu trebuie să fie o problemă de tipul „ori-ori". *Este* posibil *să faci* eficient un anumit lucru şi *să exişti* în acelaşi timp cu plăcere, în mediul tău de lucru obişnuit şi cotidian.

Arta de a-ți odihni mintea şi puterea de a înlătura din aceasta toate neliniştile şi grijile este probabil unul dintre secretele celor mai măreți oameni ai noştri.

— Căpitanul J.A. Hatfield

Eu cred că eficiența este un lucru bun. Poate că ceea ce faci tu este important, interesant sau util; sau poate că nu este, dar trebuie făcut oricum. În primul caz, vrei să obții un beneficiu cât mai mare de pe urma investiției tale de timp şi energie. În cel de-al doilea, vrei să treci mai departe la alte lucruri, cât de repede poți, fără vreun detaliu nerezolvat şi iritant.

Şi indiferent de activitatea pe care o desfăşori, probabil că ți-ar plăcea să fii mai relaxat, mai încrezător că orice ai face în clipa aceea este exact ceea ce ar trebui să faci – să ieşi la o bere cu personalul tău după program, să îți priveşti copilul adormit în pătuțul său, la miezul nopții, să răspunzi la e-mailul pe care-l ai în față sau să petreci, după încheierea şedinței, câteva minute informale cu potențialul nou client este exact ceea ce *ar trebui* să faci, chiar atunci când o faci.

Scopul meu principal în scrierea acestei cărți a fost de a te învăța cum să fii cât se poate de eficient şi de relaxat, oricând ai nevoie sau vrei să fii aşa. Şi după mulți ani în

care am împărtăşit aceste informații şi acest set de bune practici în întreaga lume, în cele mai variate medii şi cu cea mai mare diversitate de persoane de toate tipologiile şi vârstele, pot confirma fără echivoc: funcționează.

Cum îți dai seama că ceea ce faci este ce ar trebui să faci, în orice moment? Niciun software, seminar, notebook tare, telefon inteligent sau chiar declarație a misiunii personale nu o să-ți ofere mai mult de douăzeci şi patru de ore într-o zi, nu o să-i simplifice conținutul şi nici nu va lua această hotărâre, adeseori dificilă, în locul tău.

În ceea ce priveşte metodele, acestea pot fi milioane şi milioane, dar principiile sunt puține. Omul care înțelege principiile îşi poate alege cu succes propriile metode. Omul care încearcă metode ignorând principiile va avea cu siguranță necazuri.

— Ralph Waldo Emerson

Utilizate adecvat, instrumentele de genul acela îți pot oferi un sprijin în deciziile tale, dar ele, în sine şi de la sine, nu îți oferă controlul şi nici nu te ajută să te concentrezi. În plus, tocmai când vei învăța cum să îți amplifici productivitatea până la un anumit nivel, vei avansa sau vei fi forțat spre următoarea tranşă acceptată de responsabilități şi obiective creative, ale căror noi dificultăți vor sfida capacitatea oricărei formule simple, oricărui termen la modă sau a oricăror noi dispozitive mobile digitale de a te readuce „în joc" pentru următoarea etapă, în viața personală şi profesională. Este posibil ca tu să-ți fi stabilit obiceiuri şi instrumente personale care funcționează pentru un timp, dar o schimbare majoră, cum ar fi o transformare substanțială în privința locului de muncă, primul copil sau cumpărarea unei case, le va pune la încercare sustenabilitatea şi îți va crea, probabil, mari bătăi de cap (dacă nu chiar haos!).

Dar chiar dacă nu există vreo tehnică sau vreun instrument unic pentru a perfecționa organizarea şi

productivitatea, *există* lucruri cât se poate de concrete pe care le facem pentru a le facilita. De-a lungul anilor am descoperit procese simple pe care putem învăța cu toții să le utilizăm şi care ne vor îmbunătăți enorm capacitatea de a aborda proactiv şi constructiv realitățile cotidiene ale lumii, în timp ce ne simțim în continuare conectați la prioritățile noastre mai bogate ca semnificație. Şi acele practici s-au dovedit, de-a lungul vremii, a fi viabile în mod universal. Ele se aplică şi dacă încerci să-ți rezolvi tema pentru acasă, când ai doisprezece ani, şi dacă ai nevoie să te regrupezi în privința strategiilor corporației tale, după ultima şedință cu conducerea... şi la orice se încadrează între cele două.

Ceea ce urmează este o compilație a peste trei decenii de descoperiri în domeniul productivității personale şi organizaționale – un ghid pentru a maximiza rezultatele şi a minimiza eforturile, într-o lume în care munca este din ce în ce mai voluminoasă, mereu în schimbare şi ambiguă. Eu (ca şi numeroşi colegi) mi-am petrecut sute de mii de ore antrenându-le pe unele dintre cele mai strălucite şi mai ocupate persoane pe care ți le poți imagina, „în tranşee", adică la birourile lor, în casele lor, în spatele uşilor închise, ajutându-le să-şi capteze, să-şi clarifice şi să-şi organizeze toată munca şi angajamentele curente. Metodele pe care le-am descoperit s-au dovedit a fi extrem de eficiente în toate tipurile de organizații, la fiecare nivel profesional, de la o cultură la alta şi chiar şi acasă şi la şcoală. După ani în care i-am antrenat şi i-am pregătit pe unii dintre cei mai sofisticați şi mai productivi profesionişti (cu tot cu copiii lor!), ştiu că lumea este însetată după aceste metode.

Anxietatea este provocată de o lipsă de control, organizare, pregătire şi acțiune.
–David Kekich

Directorii executivi de la vârf caută să impună un standard de execuție nemiloasă pentru ei înşişi, pentru

angajații lor şi culturile lor organizaționale şi să-şi păstreze, de asemenea, viețile personale în echilibru şi în funcțiune, într-un mod adecvat. Ei ştiu, şi o ştiu şi eu, că în spatele uşilor închise, după program, rămân telefoane fără răspuns, sarcini care trebuie delegate, chestiuni neprocesate, din şedințe şi conversații, răspunderi ale unor persoane cu funcții de conducere, care încă nu sunt clarificate şi nu se află sub control, responsabilități personale negestionate şi zeci de e-mailuri potențial importante, printre sutele (sau chiar miile) încă neabordate. Mulți dintre aceşti afacerişti au succes deoarece crizele pe care le rezolvă şi oportunitățile de care profită sunt mai mari decât problemele pe care le tolerează şi pe care le creează în propriile birouri, case şi serviete. Dat fiind însă ritmul afacerilor şi al vieții în ziua de azi, ecuația este adeseori pusă la îndoială.

Şi, chiar mai important pentru mulți, oamenii nu acordă atenția cuvenită pieselor de teatru de la şcoală ale copiilor lor, jocurilor sportive sau întrebărilor despre viață puse când e ora de culcare sau, pur şi simplu, nu sunt capabili să „se afle aici şi acum" nicăieri, niciodată. O angoasă ambiantă se infiltrează pretutindeni în societatea noastră – avem sentimentul că probabil există, într-un fel, ceva ce ar trebui să facem, dar nu facem, ceea ce creează o tensiune pentru care nu se găseşte nicio soluție şi de care nu putem scăpa.

Pe de o parte, avem nevoie de instrumente confirmate care îi pot ajuta pe oameni să-şi focalizeze energiile strategic şi tactic, fără să lase nimic să alunece printre crăpături. Pe de altă parte, trebuie să creăm astfel de obiceiuri de gândire şi medii de lucru, încât persoanele cărora le pasă cel mai mult şi sunt cel mai implicate să nu clacheze din cauza stresului. Avem nevoie de standarde pozitive pentru muncă şi pentru stilul de viață, care să îi atragă şi să îi păstreze pe cei mai buni şi mai străluciți oameni în organizațiile noastre şi avem nevoie de practici personale şi pentru acasă, care să

încurajeze claritatea, controlul şi creativitatea, pentru cei pe care îi iubim şi, cel mai important, pentru noi înşine.

Noi ştim că aceste informații sunt extrem de necesare în organizații. Sunt de asemenea necesare în şcoli, unde marea majoritate a copiilor noştri nu sunt nici acum învățați cum să proceseze informația, cum să se concentreze asupra rezultatelor sau ce acțiuni să întreprindă pentru a le concretiza. Şi pentru noi toți, la nivel individual, sunt necesare pentru a putea să profităm de toate oportunitățile care ni se oferă, ca să adăugăm valoare lumii noastre, într-o manieră sustenabilă, autonomă.

Puterea, simplitatea şi eficiența lucrurilor pe care vi le voi prezenta aici sunt resimțite cel mai bine ca o experiență, în timp real, cu situații din lumea ta reală. Pe măsură ce citeşti sau răsfoieşti cartea, vei fi, fără îndoială, motivat să te gândeşti la felul în care ai vrea şi ai putea să implementezi lucrurile despre care voi vorbi. Vei fi extrem de avantajat dacă vei face efectiv lucrurile despre care citeşti, pe măsură ce ele apar. Astfel, înțelegerea ta va ajunge la un nivel mult mai profund şi mai semnificativ. Ți se va părea util să înțelegi modelele; probabil vei descoperi că aplicarea lor este transformațională.

În mod necesar, cartea trebuie să pună într-un format linear esența acestei arte dinamice a managementului fluxului de lucru şi a productivității personale. Am încercat să o organizez astfel încât să îți ofer atât perspectiva inspiratoare de ansamblu, cât şi o mostră a rezultatelor imediate, pe măsură ce înaintezi.

Scepticismul sănătos este adeseori cel mai bun mod de a colecta valoarea a ceea ce îți este prezentat – pune la îndoială; dovedeşte că este greşit, dacă poți. Asta creează angajamentul, care este cheia înțelegerii.

Cartea este împărțită în trei părți. Partea 1 descrie jocul per ansamblu, furnizând o scurtă prezentare generală a sistemului şi o explicație cu privire la unicitatea şi actualitatea acestuia, prezentând apoi chiar metodologiile de bază, în cea mai concentrată şi elementară formă a lor. Partea a 2-a îți arată cum să implementezi sistemul. Este instruirea ta personală, pas cu pas, pe tema aplicării concrete a modelelor. Partea a 3-a intră şi mai mult în detalii, descriind rezultatele mai subtile şi mai profunde la care te poți aştepta când încorporezi metodologiile şi modelele în munca şi în viața ta personală.

Vor exista repetiții inevitabile ale conținutului în cele trei părți. Metodologia centrală este relativ simplă, dar poate fi exprimată şi înțeleasă la mai multe niveluri diferite de profunzime şi detaliu, prin intermediul diferitelor perspective şi lecții de aici.

Vreau să urcați la bord, să testați lucrurile acestea, chiar să le puneți la îndoială. Vreau să aflați singuri că ceea ce vă promit nu este doar posibil, ci şi imediat accesibil vouă, personal. Şi vreau să ştiți că tot ce propun eu este *uşor de făcut*. Nu implică niciun fel de aptitudini noi. Ştiți deja cum să vă concentrați atenția, cum să notați diverse lucruri, cum să decideți rezultate şi acțiuni şi cum să analizați opțiuni şi să efectuați alegeri. Veți confirma că multe dintre lucrurile pe care le-ați făcut instinctiv şi intuitiv în tot acest timp sunt corecte. Vă voi oferi modalități de a canaliza acele aptitudini de bază spre noi culmi ale eficienței. Vreau să vă inspir să plasați toate acestea într-un nou set comportamental care vă va ului.

Din când în când, în carte, fac referire la munca mea cu persoane care pun în practică acest material. Am fost consultant în management, coach executiv şi trainer pe parcursul ultimelor trei decenii – singur, în parteneriate mici şi ca fondator al unei companii globale de training. Munca

mea a constat în principal în realizarea coachingului privat, în conducerea unor workshopuri şi susţinerea de prezentări bazate pe metodele prezentate aici. Eu (şi colegii mei) am lucrat până acum cu mii de persoane la nivel individual şi am pregătit sute de mii în cadrul seminarelor noastre interne sau publice, din întreaga lume. Noi continuăm să fim în legătură cu unii dintre cei mai buni şi mai străluciţi oameni din toată lumea. Acesta este fundalul din care mi-am extras experienţa şi exemplele.

Şi eu sunt un student. Îmi pierd controlul şi concentrarea, împreună cu cei mai buni dintre noi. Şi eu trebuie să mă angajez regulat şi la fel de mult în practicile pe care le descriu aici, pentru a-mi menţine claritatea, cu o prezenţă de spirit optimă. Aşa cum am descris în Capitolul 15, acesta este un set de obişnuinţe pentru un stil de viaţă permanent, care trebuie aplicate pentru a te implica în lume la niveluri superioare şi mai mature. Nu vă împărtăşesc niciun lucru în această carte pe care să nu-l fi experimentat personal, căruia să nu-i fi testat validitatea şi pe care să nu continui să-l folosesc într-o formă sau alta.

Promisiunea făcută aici a fost descrisă cu acurateţe de unul dintre clienţii mei, care a scris: „Când am aplicat cu regularitate principiile acestui program, mi-au *salvat* viaţa... când le-am aplicat cu convingere, mi-au *schimbat* viaţa. Acesta este vaccinul împotriva pompierismului cotidian (aşa-zisele solicitări urgente şi de criză din orice zi de lucru obişnuită) şi un antidot la dezechilibrul pe care mulţi oameni îl atrag asupra lor înşişi.”

Partea 1

Arta de a realiza lucruri

υ

O nouă practică pentru o nouă realitate

ESTE POSIBIL ca o persoană să aibă un număr copleşitor de lucruri de făcut şi totuşi să funcţioneze productiv, cu o minte limpede şi cu un sentiment pozitiv al controlului relaxat. Acesta este un fel grozav de a trăi şi de a munci, la niveluri ridicate de eficacitate şi eficienţă. Este, de asemenea, cel mai bun mod de a fi prezent cu totul în ceea ce faci, angrenat în mod adecvat în momentul de faţă. Asta se întâmplă atunci când timpul dispare, iar atenţia ta este cu totul şi cu totul la dispoziţia ta. Ceea ce faci este exact ceea ce ar trebui să faci, dat fiind spectrul deplin al angajamentelor şi intereselor tale. Eşti complet disponibil. Eşti „în priză".

Există ceva ce putem face, şi cei mai fericiţi oameni sunt cei care fac acel ceva până la limita capacităţii lor. Putem fi complet prezenţi. Putem fi pe deplin acolo. Putem acorda... atenţia noastră oportunităţii pe care o avem în faţă.

–Mark Van Doren

Acesta este un stil operaţional esenţial acum pentru profesioniştii de succes, cu performanţe înalte; un fel de a fi necesar pentru sănătatea psihică a oricărei persoane care trece prin situaţii de viaţă suprasolicitante; şi o platformă fundamentală care să ne permită tuturor libertatea de a ne implica în mod optim în cele mai semnificative dintre demersurile noastre.

Ştii deja cum să faci tot ceea ce este necesar pentru a atinge această stare sănătoasă, de înaltă performanță. Cu toate acestea, dacă eşti ca majoritatea oamenilor, trebuie să aplici aceste aptitudini într-un mod mai adecvat, mai complet şi mai sistematic, pentru a putea ajunge să controlezi totul, în loc să te simți copleşit. Şi chiar dacă metoda şi tehnicile pe care le descriu în această carte sunt extrem de practice şi de bun-simț, cei mai mulți oameni vor avea câteva obiceiuri majore care trebuie modificate înainte să se poată bucura pe deplin de beneficiile acestui sistem. Micile schimbări necesare – schimbări în felul în care clarifici şi organizezi toate lucrurile care îți solicită atenția – pot marca o transformare semnificativă în ceea ce priveşte modul de abordare a unor aspecte-cheie ale activităților tale de zi cu zi. Dar rezultatele sunt adeseori descrise ca fiind revoluționare.

Metodele pe care le prezint aici sunt toate bazate pe trei obiective-cheie: (1) să captezi *toate* lucrurile care ar putea necesita să fie realizate sau care au utilitate pentru tine – acum, mai târziu, într-o bună zi, într-o măsură mai mare, mai mică sau aşa şi aşa – într-un sistem logic şi de încredere din afara minții şi gândurilor tale; (2) să te direcționezi pe tine însuți să iei încă din faza inițială decizii privind toate „inputurile” cărora să le permiți accesul în viața ta, astfel încât vei avea întotdeauna un inventar aplicabil de „acțiuni viitoare” pe care le poți implementa sau renegocia pe loc; şi (3) să te ocupi de tot acel conținut şi să-l coordonezi, utilizând recunoaşterea nivelurilor multiple de angajamente, față de tine însuți şi față de alții, pe care le vei avea în joc, în orice moment.

Această carte oferă o metodă atestată pentru acest gen de management, de înaltă performanță, al fluxului de lucru. Ea furnizează instrumente bune, ponturi, tehnici şi trucuri pentru implementare. Aşa cum vei descoperi, principiile şi

metodele sunt utilizabile şi aplicabile imediat la tot ceea ce ai de făcut atât în viaţa ta personală, cât şi în cea profesională****. Ca mulţi alţii înaintea ta, poţi încorpora în activitatea şi în lumea ta ceea ce eu descriu drept un stil dinamic şi continuu de operare. Sau, tot ca alţii, poţi utiliza această carte pur şi simplu ca pe un ghid pentru a recăpăta un control mai bun atunci când ai sentimentul că este necesar.

**** Mă refer la „muncă" în cel mai universal sens, însemnând orice vrei sau ai nevoie să fie diferit faţă de cum este în prezent. Mulţi oameni fac distincţie între „muncă" şi „viaţă personală", dar eu nu o fac: pentru mine, plivirea grădinii sau actualizarea testamentului meu se încadrează în categoria „muncă", în aceeaşi măsură ca şi scrierea acestei cărţi sau coaching-ul unui client. Toate metodele şi tehnicile din această carte sunt aplicabile de la un capăt la altul al spectrului viaţă personală-muncă – ceea ce este necesar pentru ca ele să fie eficiente. (n.a.)

Problema: solicitări noi, resurse insuficiente

Aproape toţi cei pe care îi întâlnesc zilele acestea simt că au prea multe de făcut şi nu au suficient timp să le facă pe toate. Pe parcursul unei singure săptămâni, am oferit consultanţă unui partener dintr-o companie majoră de investiţii, îngrijorat că noile responsabilităţi de management corporatist ce îi erau oferite aveau să pună extrem de multă presiune pe angajamentele sale familiale; şi unui manager de resurse umane de nivel mediu, care încerca să-şi menţină controlul asupra celor peste 150 de solicitări zilnice sosite pe e-mail, animat de obiectivul de a dubla personalul sucursalei regionale a companiei, de la o mie o sută la două mii de persoane într-un an, toate acestea în timp ce încerca să nu-şi sacrifice viaţa socială în weekenduri.

Acest nou mileniu a scos la iveală un paradox: oamenii au o calitate a vieţii mai ridicată, dar, în acelaşi timp, îşi cresc nivelul de stres, asumându-şi mai mult decât pot să gestioneze cu resursele pe care le au la dispoziţie. Este ca şi cum ar avea ochii mai mari decât stomacul. Supraabundenţa de opţiuni şi oportunităţi aduce cu sine

presiunile impuse de luarea deciziilor şi de alegerile ce se impun. Şi majoritatea oamenilor sunt într-o oarecare măsură nemulțumiți şi depăşiți de modalitățile prin care ar putea îmbunătăți situația.

Munca nu mai are granițe clare

Un factor major în creşterea nivelului de stres este că adevărata natură a locurilor noastre de muncă s-a schimbat mult mai dramatic şi mai rapid decât pregătirea noastră şi capacitatea de a face față muncii. Abia în a doua jumătate a secolului XX, ceea ce însemna „muncă" în lumea industrializată s-a transformat, trecând de la activitățile de tipul liniilor de asamblare, „fă-o-şi-pune-o-în-mişcare", spre ceea ce regretatul Peter Drucker a numit, atât de adecvat, muncă bazată pe „cunoaştere".

Aproape toate proiectele pot fi făcute mai bine; iar cantitatea infinită de informație care ne este disponibilă acum ar putea să ducă la realizarea acestui lucru.

În trecut, munca era evidentă prin însăşi natura sa. Câmpurile trebuiau arate, maşinile acționate, cutiile ambalate, vacile mulse, lăzile mutate. Ştiai ce muncă trebuia făcută – o vedeai cu ochii tăi. Era limpede dacă munca era terminată sau nu. Creşterea propriei productivități se rezuma la eficientizarea procesului de muncă sau, pur şi simplu, la a munci mai intens sau mai mult timp.

Acum, pentru mulți dintre noi, nu există limite în ceea ce priveşte majoritatea proiectelor noastre. Majoritatea oamenilor pe care îi cunosc au chiar acum cel puțin cinci-şase lucruri pe care încearcă să le realizeze sau situații pe care ar vrea să le îmbunătățească, dar chiar dacă ar avea la dispoziție tot restul vieții lor pentru a încerca, nu ar putea să realizeze aceste lucruri la perfecție. Probabil că şi tu te confrunți cu aceeaşi dilemă. Cât de bună ar putea să fie

conferința aceea? Cât de eficient ar putea să fie programul de training sau structura pachetului de salarizare pentru directorii tăi executivi? Cât de bine ai putea să gestionezi educația copiilor tăi? Cât de mult se apropie de perfecțiune blogul pe care-l ții? Cât de motivatoare este şedința de personal pe care o organizezi? Cât de sănătos ai putea să fii? Cât de funcțională este reorganizarea departamentului tău? Şi o ultimă întrebare: Cât de multe date disponibile ar putea fi relevante pentru a realiza aceste proiecte „mai bine"? Răspunsul este: o cantitate infinită, uşor accesibilă, cel puțin potențial, prin intermediul Internetului.

Pe alt front, lipsa limitelor poate genera *mai multă muncă* pentru toată lumea. Multe dintre rezultatele organizaționale din ziua de azi presupun comunicare, cooperare şi implicare interdivizionale. Birourile noastre individuale, compartimentate, se prăbuşesc (sau cel puțin aşa ar trebui) şi, odată cu ele, dispare şi luxul de a nu trebui să citeşti e-mailurile în care eşti trecut în CC, primite de la departamentul de marketing sau de la resurse umane sau de la vreo comisie înființată special pentru tratarea unei anumite probleme. Adaugă la asta presiunea crescândă asupra angajamentului tău față de prieteni şi familie, pe măsură ce distanța față de ei dispare, când până şi părinții în vârstă apelează la Internet şi la telefonul inteligent pentru a „rămâne conectați".

Tehnologiile de comunicații, veşnic noi, au amplificat exponențial lipsa unor limite clare ale angajamentelor şi vieților noastre. Cea de-a doua decadă a acestui secol a asistat la o explozie a îngrijorării față de enigma de a fi „tot timpul în priză", alimentată de globalizare („jumătate din echipa mea este în Hong Kong şi o altă persoană-cheie se află în Estonia"), de munca virtuală şi capacitățile de conexiune şi, nu în ultimul rând, de dependența de a utiliza gadgeturile din buzunarele şi de la încheieturile mâinilor

noastre, fiecare în parte mai puternic decât era în 1975 o cameră plină de computere.

Aşadar, nu doar că munca şi delimitările sale cognitive sunt mai ambigue şi mai neclar definite, dar la fel sunt şi timpul şi spaţiul în cadrul cărora putem (şi de multe ori ar trebui) să fim implicaţi în ea, împreună cu explozia continuă a unor date accesibile şi potenţial semnificative care ar putea adăuga valoare vieţilor noastre.

Slujbele (**şi** vie**ţ**ile) noastre sunt în permanent**ă** schimbare

Faptul că graniţele proiectelor noastre şi, în general, ale muncii noastre se destramă ar fi suficient de dificil pentru oricine. Dar acum trebuie să introducem în această ecuaţie continua schimbare a definiţiei slujbelor noastre şi, de asemenea, schimbările frecvente în responsabilităţile şi interesele din orizontul mai larg al vieţilor noastre.

În ultimele şaptezeci şi două de ore, cei mai mulţi dintre noi am primit mai multe inputuri care produc schimbări, creează proiecte şi schimbă priorităţi, decât primeau părinţii noştri într-o lună sau poate chiar un an.

Eu întreb adeseori, la seminarul meu: „Care dintre voi faceţi doar ceea ce aţi fost angajaţi să faceţi? Şi câţi dintre voi nu aţi trecut prin nicio schimbare semnificativă în viaţa personală, în ultimul an?” Rareori există câte o mână ridicată. Oricât de amorfă şi de lipsită de delimitări ar fi munca, dacă ai avea şansa de a rămâne suficient de mult într-un post cu o descriere specifică, probabil că ţi-ai da seama ce ar trebui să faci – cât de mult, la ce nivel – pentru a-ţi păstra sănătatea psihică. Şi dacă, în general, ai putea să-ţi controlezi mai bine viaţa – fără mutări, fără schimbări în relaţii, fără probleme incipiente de sănătate sau probleme legate de stilul de viaţă, pentru tine şi cei dragi, fără surprize financiare, fără programe motivaţionale care să genereze noi direcţii inspiratoare, fără schimbări impuse în

carieră – ai putea reuşi să îți creezi un ritm şi un sistem de a o gestiona care să permită o oarecare stabilitate relaxată.

Nu putem fi niciodată cu adevărat pregătiți pentru ceea ce este complet nou. Trebuie să ne adaptăm, şi fiecare ajustare majoră marchează o criză la nivelul stimei de sine; noi suntem supuşi unui test, trebuie să confirmăm. Este nevoie de o încredere în sine controlată pentru a face față unor schimbări drastice fără un tremur interior.

–Eric Hoffer

Dar puțini îşi permit luxul acesta, din trei motive:

1. 1. Organizațiile sunt acum, aproape toate, într-o stare de transformare, având obiective, produse, parteneri, clienți, piețe, tehnologii şi proprietari care se schimbă încontinuu. Toți aceştia reformează în mod necesar structurile, formele, rolurile şi responsabilitățile.

2. 2. Profesionistul mediu seamănă astăzi, mai mult decât oricând, cu un agent liber, schimbându-şi cariera la fel de des cum îşi schimbau părinții săi, înainte, locul de muncă. Chiar şi cei de patruzeci-cincizeci de ani respectă standardele pentru o dezvoltare continuă. Obiectivele lor sunt pur şi simplu mai integrate în curentul majoritar acum, acoperite de sfera atotcuprinzătoare a „dezvoltării profesionale, manageriale şi executive" – ceea ce înseamnă, pur şi simplu, că ei nu vor continua să facă ceea ce fac pentru o perioadă mai lungă de timp*****.

***** Marea Recesiune, de la începutul secolului trecut, a sporit incertitudinile, creând pentru mulți necesitatea de a continua să lucreze după vârstele tradiționale de pensionare, ceea ce a presupus adeseori găsirea unei modalități diferite de a face bani. (n.a.)

3. 3. Viteza relativă a schimbărilor survenite în cultura noastră, în stilul de viață şi în tehnologiile

noastre creează o mai mare necesitate ca oamenii să preia mai frecvent şi într-o mai mare măsură controlul asupra situaţiilor lor personale unice. Brusc, nevoia de a te ocupa de îngrijirea unui părinte vârstnic, gestionarea situaţiei în care un copil se întoarce acasă de la studii fără un loc de muncă, confruntarea cu o problemă neaşteptată de sănătate sau integrarea unei schimbări majore pe care partenerul de viaţă a hotărât să o iniţieze... toate acestea par să se petreacă cu o frecvenţă sporită şi cu consecinţe mai ample decât înainte.

Puţine lucruri mai par clare pentru o perioadă foarte îndelungată de timp, referitor la ce este de făcut la birou, acasă, în avion, în maşină şi la cafeneaua locală – în weekend, luni-dimineaţa, când te trezeşti la trei noaptea şi în „vacanţă"; şi ce informaţii sau cât de multe ar putea fi relevante pentru ca tu să te poţi descurca mai bine. Noi permitem pătrunderea unor cantităţi uriaşe de informaţie şi de comunicaţii din lumea exterioară şi generăm un volum la fel de mare de idei şi de acorduri cu ceilalţi şi cu noi înşine, din lumea interioară. Şi nu am fost bine dotaţi pentru a face faţă acestui număr uriaş de angajamente interne şi externe.

Nimic nu este cu adevărat nou în această lume high-tech, conectată global, exceptând *frecvenţa*. Când ritmul schimbării în viaţa personală şi profesională era mult mai lent, după ce oamenii treceau de disconfortul iniţial faţă de situaţia nou creată, ei puteau să se menţină pe pilot automat pentru perioade de timp foarte extinse. Cei mai mulţi dintre noi trăiesc acum într-o lume care nu mai permite luxul acelui gen de repaus. Lumea se schimbă în timp ce citeşti aceste rânduri. Şi dacă, în timp ce citeai *efectiv* aceste rânduri, mintea ţi-a fost distrasă de alte lucruri care se petrec în viaţa ta sau te-ai simţit nevoit să-ţi

verifici e-mailul pentru informații noi şi potențial semnificative, înseamnă că trăieşti o manifestare a acestui sindrom de tipul „nu-pierde-trenul".

Vechile modele **ş**i obiceiuri sunt insuficiente

Nici educația noastră standard, nici modelele noastre tradiționale de gestionare a timpului, nici supraabundența de instrumente de organizare, digitale sau altfel, nu ne-au oferit mijloace viabile pentru a satisface noile cerințe care ne sunt impuse. Dacă ai încercat să utilizezi vreunul dintre aceste procese sau instrumente, probabil ai descoperit că sunt incapabile să facă față vitezei, complexității şi factorilor de schimbare a priorităților inerenți activității tale. Capacitatea de a fi concentrat, relaxat şi de a deține controlul pe durata acelor perioade fertile, dar turbulente şi frecvent nestructurate, pretinde modalități noi de a gândi şi munci. Avem mare nevoie de metode, tehnologii şi obiceiuri de lucru noi, care să ne ajute să obținem controlul asupra lumii noastre.

Abordările tradiționale privind gestionarea timpului şi organizarea personală au fost folositoare la vremea lor. Ele au furnizat puncte de referință utile unei forțe de lucru care tocmai ieşea dintr-un regim al liniei de asamblare industriale şi intra într-un nou gen de activitate, incluzând opțiuni privind ceea ce aveai de făcut şi libertate privind momentul când să o faci. Când însuşi timpul s-a transformat într-un factor de lucru, calendarele personale au devenit un instrument-cheie al muncii. (Chiar şi în anii 1980, mulți profesionişti considerau că deținerea unui calendar de buzunar reprezintă esența organizării şi mulți oameni din ziua de astăzi se gândesc încă la calendarul lor şi, posibil, la inbox-ul e-mailului şi la cel al mesajelor-text ca fiind instrumentele centrale pentru a deține controlul.) Odată cu timpul discreționar şi-a făcut apariția şi nevoia de a face alegeri cu privire la ceea ce este de făcut. Crearea

unor coduri alfabetizate de priorități şi a unor liste zilnice cu lucruri de făcut au fost tehnici-cheie dezvoltate pentru a ajuta lumea să-şi stabilească alegerile în mod semnificativ. Dacă aveai libertatea de a hotărî ce să faci, aveai şi responsabilitatea de a face alegeri bune, date fiind prioritățile tale.

Ceea ce probabil că ai descoperit, cel puțin la un anumit nivel, este că un calendar, deşi important, poate în realitate să gestioneze eficient doar o mică parte din lucrurile de care trebuie să fii conştient pentru a avea sentimentul că deții controlul asupra lumii tale. Şi listele zilnice cu lucruri de făcut şi codificarea simplificată a priorităților s-au dovedit inadecvate în a face față volumului şi naturii variabile a cantității de muncă a unei persoane obişnuite. Pentru tot mai mulți şi mai mulți oameni, slujba şi viața personală se compun zilnic din sute de e-mailuri şi mesaje-text, fără a mai fi vreodată la latitudinea lor dacă este cazul să ignore măcar o solicitare, o plângere, un ordin sau o comunicare din partea companiei sau a familiei. Există puțini oameni care pot (şi care ar trebui) să se aştepte să codifice fiecare lucru pornind de la prioritatea acestuia sau care pot menține o listă predeterminată cu lucruri de făcut, pe care primul apel telefonic, mesaj instant sau întrerupere din partea şefului sau a soției să nu o anihileze complet.

Imaginea de ansamblu vs. elementele de bază

La celălalt capăt al spectrului, un număr enorm de cărți de afaceri, de modele, de seminare şi de specialişti au susținut „imaginea de ansamblu” ca soluție pentru a gestiona lumea noastră complexă. Conform raționamentului, clarificarea obiectivelor şi valorilor majore conferă ordine, semnificație şi direcție muncii noastre. Totuşi, prea des, în practică, exercițiul bine intenționat al gândirii centrate asupra valorilor nu aduce rezultatele scontate.

Vânturile şi valurile sunt întotdeauna de partea celor mai abili navigatori.

— Edward Gibbon

Am văzut prea multe dintre eforturile acestea eşuând, din cauza a cel puțin unuia dintre următoarele trei motive:

1. 1. Există prea multe distrageri ale atenției la nivelul angajamentelor de zi-cu-zi, oră-cu-oră, pentru a permite o focalizare adecvată asupra nivelurilor superioare.

2. 2. Sistemele ineficiente de organizare personală creează o rezistență subconştientă uriaşă față de asumarea unor proiecte şi obiective încă şi mai mari, care probabil că nu vor fi gestionate bine, ceea ce va genera, drept urmare, şi mai multă distragere a atenției şi mai mult stres.

3. 3. Când nivelurile şi valorile mai înalte sunt efectiv clarificate, ştacheta aşteptărilor noastre este ridicată, făcându-ne să observăm că mult mai multe lucruri trebuie schimbate. Noi avem deja o reacție negativă serioasă la numărul copleşitor de lucruri pe care trebuie să le facem. Şi ce anume a creat de la bun început mare parte din munca pe care o găsim pe listele acelea? Valorile noastre!

Focalizarea asupra rezultatelor şi valorilor esențiale *este* cu siguranță un exercițiu critic. Aceasta furnizează criteriile necesare pentru a lua decizii uneori dificile despre ce ar trebui *să încetezi* să mai faci şi, de asemenea, despre ce ar trebui să ne ocupe cel mai mult atenția, din excesul de opțiuni de care dispunem. Dar asta nu înseamnă că avem mai puțin de făcut sau că există mai puține provocări în a duce treaba la bun sfârşit. Ba din contră: pur şi simplu

mărește miza jocului, care încă trebuie jucat zilnic. Spre exemplu, pentru un director executiv din cadrul departamentului de resurse umane, decizia de a aborda aspecte legate de calitatea echilibrului dintre muncă şi viață personală, ca să atragă şi să păstreze talente-cheie, *nu* simplifică lucrurile. Şi lucrurile nu s-ar simplifica nici pentru o mamă care recunoaşte importanța oferirii unor experiențe valoroase fiicei sale adolescente, în puținele vacanțe rămase pe care le-ar putea petrece împreună, înainte ca aceasta să plece de acasă, la serviciu sau la facultate. Creşterea calității gândirii şi angajamentelor noastre nu reduce cantitatea de lucruri potențial relevante şi importante de gestionat.

Nu haosul este problema; adevărata miză este cât de mult durează să găsim coerența.

— Doc Childre şi Bruce Cryer

A existat o verigă lipsă în cultura muncii bazate pe cunoaştere, care ne caracterizează: un sistem cu un set coerent de comportamente şi instrumente care să funcționeze eficient la nivelul la care munca se desfăşoară, în realitate. Acesta trebuie să încorporeze rezultatele gândirii de ansamblu, precum şi cele mai mici dintre detaliile deschise. Trebuie să gestioneze niveluri multiple de priorități. Trebuie să mențină controlul asupra a sute de noi inputuri în fiecare zi. Trebuie să economisească mult mai mult timp şi efort decât sunt necesare pentru menținerea sa. Trebuie să te ajute să realizezi mai uşor lucruri.

Promisiunea: „starea de a fi pregătit” a luptătorului de arte marțiale

Gândeşte-te pentru o clipă la cum ar putea sta lucrurile dacă situația managementului tău personal ar fi cu totul sub control, la toate nivelurile şi în toate momentele. Cum ar fi dacă ai avea un spațiu mental complet limpede, în care

nimic să nu te preseze sau să tragă de tine, în mod neproductiv? Cum ar fi dacă ai putea să-ţi dedici 100% din atenţie oricărui lucru care se află în faţa ta, din proprie alegere, fără nicio distragere?

Viaţa este negată prin lipsa de atenţie, indiferent că este vorba despre a spăla geamuri sau a încerca să scrii o capodoperă.

— Nadia Boulanger

Este posibil. *Există* o cale de a prelua controlul general, de a rămâne relaxat şi de a realiza lucruri semnificative, cu un efort minim, de-a lungul întregului spectru al vieţii tale personale şi profesionale. *Poţi* experimenta ceea ce luptătorii de arte marţiale numesc o „minte asemenea apei" şi atleţii de top numesc „a fi în zonă"******, în interiorul lumii complexe în care eşti angrenat. De fapt, probabil că te-ai aflat deja din când în când în această stare.

****** *In the zone* (în lb. engl. în orig.) – expresie idiomatică desemnând o stare de conştienţă în care atenţia şi concentrarea depline permit atingerea unor performanţe ridicate. (n.red.)

Este o stare de a munci, de a face şi de a fi, în care mintea este limpede şi se întâmplă lucruri constructive. Este o stare accesibilă oricui şi din ce în ce mai necesară pentru a face faţă în mod eficient complexităţii vieţii în acest secol. Va fi tot mai mult o condiţie necesară pentru oricare dintre noi, cei care vrem să menţinem echilibrul, un randament constant pozitiv în munca noastră şi o concepţie constant pozitivă în viaţa noastră. În *Mind Over Water* (*Mintea deasupra apei*), canotorul de talie mondială Craig Lambert a descris cum se resimte acest lucru:

Canotorii au un termen pentru starea aceasta lipsită de fricţiune: legănare... Amintiţi-vă de bucuria pură de a vă da în leagăn, în curtea din spate: un ciclu lejer al mişcării, impulsul venind chiar de la leagăn. Leagănul ne poartă; noi nu-l forţăm. Ne ajutăm de picioare ca să luăm avânt, pentru a

desfăşura arcul mai sus, dar gravitația face cea mai mare parte a efortului. Noi nu ne dăm în leagăn, ci suntem mai degrabă legănați. Barca te leagănă. Coca bărcii vrea să se mişte repede: viteza cântă în liniile şi natura sa. Treaba noastră este pur şi simplu aceea de a lucra cu ea, de a înceta să o ținem pe loc cu zvârcolelile noastre forțate, pentru a merge mai repede. Dacă te străduieşti prea tare, sabotezi viteza bărcii. Strădania devine caznă şi cazna se anulează singură. Arivistii se căznesc să fie aristocrați, dar eforturile lor dovedesc că nu sunt deloc aşa. Aristocrații nu se căznesc; ei sunt deja acolo. Legănarea este o stare de ajungere.

Comparaţia minţii cu apa

În karate, există o imagine care este utilizată pentru a defini starea de pregătire desăvârşită: „mintea asemenea apei". Imaginează-ți că arunci o pietricică într-un iaz nemişcat. Cum răspunde apa? Răspunsul este total adecvat forței şi masei stimulului; după aceea, revine la calm. Nu reacționează nici excesiv, nici insuficient.

Capacitatea ta de a genera putere este direct proporțională cu capacitatea ta de a te relaxa.

Apa este ceea ce este şi face ceea ce face. Poate copleşi, dar nu este copleşită. Poate fi nemişcată, dar nu este nerăbdătoare. Poate fi forțată să-şi schimbe cursul, dar nu este învinsă. Înțelegi?

În cazul unei lovituri de karate, puterea vine din viteză, nu din muşchi; vine dintr-un pocnet concentrat la capătul biciului. Acesta este motivul pentru care persoane minione pot învăța să spargă cu mâinile plăci de lemn sau cărămizi: nu este nevoie de bătături sau de forță brută; doar de capacitatea de a genera o presiune concentrată, cu viteză. Dar un muşchi încordat este un muşchi lent. Aşa că antrenamentul la nivel înalt în artele marțiale învață şi pretinde, totodată, echilibru şi relaxare. Cheia stă în a

limpezi mintea pentru a fi deschisă şi receptivă în mod adecvat.

Orice te face să reacționezi exagerat sau insuficient te poate controla, şi adeseori o şi face. Faptul că răspunzi inadecvat la e-mailul tău, gândurile tale referitoare la ce trebuie să faci, la copiii tăi sau la şeful tău vor duce la rezultate mai puțin eficiente decât ți-ai dori. Majoritatea oamenilor acordă lucrurilor fie mai multă, fie mai puțină atenție decât merită, pur şi simplu pentru că nu operează cu o minte asemenea apei.

Po**ţ**i intra în „starea ta productiv**ă**” atunci când este necesar?

Gândeşte-te cum a fost ultima oară când te-ai simțit foarte productiv. Ai avut probabil sentimentul că deții controlul, nu erai stresat, erai extrem de concentrat pe ceea ce făceai, timpul avea tendința să dispară (e deja ora prânzului?) şi simțeai că faci progrese sesizabile spre un rezultat semnificativ. Ți-ar plăcea să ai mai multe asemenea experiențe?

Şi dacă te îndepărtezi foarte mult de starea aceea – şi începi să simți că nu mai deții controlul, că eşti stresat, lipsit de concentrare, plictisit şi blocat –, ai capacitatea să revii la ea? Acesta este locul în care metodologia GTD va avea cel mai mare impact asupra vieții tale, arătându-ți cum să revii la o minte asemenea apei, pentru ca toate resursele şi facultățile tale să funcționeze la un nivel maxim. Pentru mulți, absența unui punct de referință, atunci când alunecă în afara stării productive, poate constitui o dificultate. Majoritatea oamenilor au trăit o experiență cvasistresantă cu atâta consecvență, pentru atât de mult timp, încât nu ştiu că lucrurile ar putea fi destul de diferite – că există un alt loc, mult mai pozitiv, din care să se implice în lumea lor. Sper ca această carte să te inspire să ridici ştacheta

referitoare la cât de multă presiune îți vei îngădui ție însuți să tolerezi, ştiind că dispui de tehnicile necesare pentru a o reduce.

Dacă mintea îți este goală, ea este întotdeauna pregătită pentru orice; este deschisă față de tot.

— Shunryu Suzuki

Principiul: abordarea eficace a angajamentelor interne

Un truism elementar pe care l-am descoperit de-a lungul deceniilor în care am fost coach şi trainer pentru mii de oameni este că cea mai mare parte a stresului pe care îl încearcă provine din angajamente gestionate inadecvat, pe care şi le asumă sau pe care le acceptă. Chiar şi cei care nu sunt „stresați” în mod conştient vor avea parte invariabil de mult mai multă relaxare, de o mai bună concentrare şi de o energie productivă crescută, atunci când învață să-şi controleze mai eficient „buclele deschise”******* din viețile lor.

******* În original, *open loops* (n. red.)

Probabil că ai făcut mult mai multe înțelegeri cu tine însuți decât îți dai seama şi absolut toate – mari sau mici – sunt urmărite de o parte mai-puțin-decât-conştientă din tine însuți. Acestea sunt „elementele incomplete” sau „buclele deschise”, pe care le definesc ca fiind orice lucruri care îți atrag atenția şi care nu îşi au locul acolo unde sunt, în felul în care sunt. Buclele deschise pot să includă tot, de la puncte majore pe listele cu lucruri de făcut, cum ar fi „Pune capăt foametei mondiale” la mai modestul „Angajează un asistent nou” şi până la cele mai mărunte sarcini, ca de pildă, „Schimbă becul de pe verandă”.

Orice lucru care nu îşi are locul acolo unde este, în felul în care este, reprezintă o „buclă deschisă”, care îți va tot distrage atenția, dacă nu este gestionat cum trebuie.

Pentru a putea face faţă eficient la toate acestea, trebuie ca mai întâi să identifici şi să captezi toate acele lucruri care „te bat la cap” în vreun fel, să clarifici ce înseamnă mai exact pentru tine şi apoi să iei o decizie despre cum să acţionezi asupra lor. Acesta poate părea un proces simplu, dar, în realitate, majoritatea oamenilor nu îl realizează într-o manieră consecventă. Le lipseşte cunoaşterea sau motivaţia sau ambele şi, cel mai probabil, nu sunt conştienţi de preţul plătit pentru neglijarea practicii respective.

Cerinţele de bază pentru gestionarea angajamentelor

Buna gestionare a angajamentelor presupune implementarea unor activităţi şi comportamente elementare:

Trebuie să îţi *foloseşti* mintea pentru a-ţi *scoate* lucrurile din minte.

- • Înainte de toate, dacă te gândeşti la asta, mintea ta nu este limpede. Orice lucru pe care îl consideri neterminat în vreun fel trebuie să fie captat într-un sistem de încredere din exteriorul minţii tale, sau ceea ce eu numesc un instrument de colectare, la care ştii că vei reveni în mod regulat şi pe care îl vei pune în ordine.
- • În al doilea rând, trebuie să clarifici cu exactitate care este angajamentul tău şi să hotărăşti ce trebuie să faci, în cazul în care trebuie să faci ceva, pentru a avansa spre realizarea acestuia.
- • În al treilea rând, după ce ai hotărât în legătură cu toate acţiunile pe care trebuie să le realizezi, trebuie să păstrezi mementouri pentru acestea, organizate într-un sistem pe care să îl reexaminezi în mod regulat.

Un exerciţiu important pentru a testa acest model

Îți sugerez să notezi pe ceva proiectul sau situația care îți ocupă cel mai mult gândurile în momentul acesta. Ce te irită cel mai mult, te distrage sau te interesează sau îți consumă în vreun alt fel o mare parte din atenția conştientă? Ar putea să fie un proiect sau o problemă care chiar „îți sare în ochi”, un lucru pe care eşti presat să-l rezolvi sau o situație pe care simți că trebuie să o soluționezi mai bine mai devreme decât mai târziu.

Poate că ai o călătorie care se apropie şi în legătură cu care trebuie să iei câteva decizii majore de ultim moment. Tocmai ai citit un e-mail despre o chestiune nouă şi presantă din departamentul tău. Sau poate că tocmai ai moştenit şase milioane de dolari şi nu ştii ce să faci cu banii. Lucruri de felul acesta.

Ai înțeles? Bun. Acum caracterizează, într-o singură propoziție scrisă, rezultatul de succes urmărit de tine pentru această problemă sau situație. Cu alte cuvinte, ce ar trebui să se întâmple pentru ca tu să bifezi acest proiect ca „finalizat”? Ar putea fi ceva simplu ca, de pildă: „Fă-ți vacanța în Hawaii”, „Rezolvă situația cu clientul X”, „Soluționează situația de la facultate cu Susan”, „Clarifică noua structură divizionară de management”, „Implementează noua strategie de investiții” sau „Cercetează opțiunile existente pentru a face față problemei de citire a lui Manuel”. E totul clar? Grozav.

Acum notează *următoarea acțiune fizică efectivă, necesară, pentru a duce situația mai departe.* Dacă nu ai avea nimic altceva de făcut în viața ta, în afară de a rezolva cu asta, ce acțiune vizibilă ai întreprinde chiar acum? Ai suna sau ai trimite un mesaj-text cuiva? Ai scrie un e-mail? Ai lua un pix şi o hârtie şi ai face brainstorming pe tema asta? Ai naviga pe Internet în căutare de informații? Ai cumpăra cuie de la magazinul de bricolaj? Ai discuta despre asta față în

față cu partenerul, asistentul, avocatul sau șeful tău? Ce ai face?

Ai găsit răspunsul? Bun.

A existat vreo valoare pentru tine în acele două minute de reflecție? Dacă ești asemenea celor mai mulți oameni care termină acest exercițiu la seminarele noastre, vei simți măcar ceva mai mult control, relaxare și atenție. De asemenea, te vei simți mai motivat să *faci* efectiv ceva referitor la situația aceea la care doar te-ai gândit până acum. Imaginează-ți motivația aceea, de o mie de ori mai mare, ca fel de a trăi și de a munci.

Gândește ca un om de acțiune, acționează ca un om care gândește.

— Henri Bergson

Dacă ți s-a întâmplat vreun lucru pozitiv în acest mic exercițiu, gândește-te la asta: Ce s-a schimbat? Ce s-a întâmplat pentru a crea acea condiție îmbunătățită, în cadrul experienței tale? Situația în sine nu a progresat deloc, cel puțin în lumea fizică. Cu siguranță nu este încă finalizată. Ceea ce probabil s-a întâmplat este că ai dobândit o definiție mai clară a rezultatului scontat și a următoarei acțiuni necesare. Ceea ce s-a schimbat este cel mai important element pentru claritate, focalizare și liniște sufletească: felul în care tu ești implicat în lumea ta.

Dar ce a dus la acest lucru? Nu faptul că „te-ai organizat” sau „ai stabilit priorități”. Răspunsul este *gândirea*. Nu multă; doar suficientă pentru a-ți consolida angajamentul față de o presiune sau oportunitate individuală și resursele necesare pentru a o aborda. Oamenii gândesc mult, dar cea mai mare parte a acelei gândiri este în jurul unei probleme, unui proiect sau unei situații – și nu *la* problema, proiectul sau situația respectivă. Dacă ai făcut efectiv acest exercițiu recomandat, ți s-a cerut să-ți structurezi gândirea spre un rezultat și spre o acțiune, ceea ce nu se întâmplă de obicei

fără un efort focalizat în mod conştient. Reacția este automată, dar gândirea nu este.

Adev**ă**rata munc**ă** a muncii bazate pe cunoa**ş**tere

Bun venit în experiența reală a „muncii bazate pe cunoaştere” şi a unui principiu operațional profund: trebuie să te gândeşti la chestiunile tale mai mult decât îți dai seama, dar nu atât de mult pe cât te temi că ai putea s-o faci. După cum scria Peter Drucker: „În munca bazată pe cunoaştere... sarcina nu este dată; trebuie să fie determinată. «Care sunt rezultatele scontate ca urmare a acestui efort?» este... întrebarea-cheie pentru a-i face pe cei care au o muncă bazată pe cunoaştere să fie productivi. Şi este o întrebare care solicită decizii riscante. De obicei nu există un răspuns corect; în schimb, există alegeri. Iar rezultatele trebuie să fie specificate clar, dacă vrem să obținem productivitate.”********

******** „Munca bazată pe cunoaştere” poate părea un concept nefamiliar pentru mulți în acest secol, pur şi simplu pentru că o parte atât de mare din viețile noastre încorporează acum atât de multe lucruri non-fizice şi non-evidente pe care trebuie să le decidem, solicitându-ne o gândire şi alegeri constante. Cei mai mulți dintre noi ne aflăm în ea tot timpul (ultimul lucru pe care îl observă un peşte este apa). Dar recunoaşterea procesului de gândire pe care probabil că îl aplicăm nu este încă nici realizată explicit, şi nici exercitată de cei mai mulți. Munca bazată pe cunoaştere poate să pară o idee limitată la sfera profesioniştilor „la cravată”. Ei au reprezentat populația inițială care a avut de-a face cu asta în secolul trecut, dar oricine a ieşit din modul elementar de supraviețuire se regăseşte pe sine în acest joc. Toți părinții care s-au întrebat vreodată ce materii să aleagă pentru un copil sau ce dispozitiv digital să-i dea intră în această categorie. (n.a.)

Strămoşul oricărei acțiuni este un gând.
— Ralph Waldo Emerson

Majoritatea oamenilor opun rezistență în fața declanşării puseului de energie de care va fi nevoie pentru a clarifica adevăratul sens, pentru ei, al unui lucru pe care l-au lăsat să intre în lumea lor şi pentru a decide ce trebuie să facă în legătură cu acesta. Nu suntem niciodată învățați, de fapt, că

trebuie să ne gândim la munca noastră înainte să o putem face; mare parte din activitatea noastră zilnică este deja definită pentru noi de lucrurile nefăcute şi nemişcate care ne privesc țintă când venim la serviciu sau, acasă, de familia care trebuie hrănită, de rufele care trebuie spălate sau de copiii care trebuie îmbrăcați. Să gândeşti într-o manieră focalizată pentru a defini rezultatele scontate şi viitoarele acțiuni necesare este ceva ce puțini oameni simt că trebuie să facă (până când chiar *trebuie* s-o facă). Dar, în realitate, este cel mai eficient mijloc disponibil pentru a transforma dorințele în realitate.

De ce îţi stăruie în minte diverse lucruri

Cel mai adesea, motivul pentru care un anumit lucru îți stăruie în minte este că vrei ca acesta să fie diferit față de cum este el în prezent, însă:

Această preocupare consecventă şi neproductivă față de toate lucrurile pe care le avem de făcut este cel mai mare consumator de timp şi energie.

— Kerry Gleeson

- • nu ai clarificat exact care este rezultatul scontat;
- • nu ai hotărât care este etapa/acțiunea fizică imediat următoare; şi/sau
- • nu ai plasat mementouri pentru rezultat şi pentru acțiunea necesară, într-un sistem în care să ai încredere.

Acesta este motivul pentru care te preocupă. Până când nu îți vei clarifica acele gânduri şi nu vei lua acele decizii, iar informațiile rezultate nu vor fi stocate într-un sistem pe care ştii în mod absolut că îl vei accesa şi la care vei reflecta când ai nevoie, creierul nu poate să se oprească din lucru. Îi poți păcăli pe toți ceilalți, dar nu îți poți păcăli propria

minte. Ea ştie dacă ai ajuns sau nu la concluziile la care trebuie să ajungi şi dacă ai aşezat rezultatele care decurg de aici şi mementourile pentru acțiune într-un loc în care poți avea încredere că vor reveni la suprafață în mod adecvat, în mintea ta conştientă.******** Dacă nu ai făcut lucrurile respective, mintea nu va înceta să lucreze peste program. Chiar dacă te-ai hotărât deja în legătură cu pasul următor pe care îl vei face pentru a rezolva o problemă, mintea ta nu poate să renunțe, până nu plasezi, şi dacă nu plasezi, un memento într-un loc în care ea ştie că te vei uita, negreşit. Va continua să te preseze cu privire la acel următor pas pe care nu l-ai întreprins, de regulă atunci când nu poți lua nicio măsură, ceea ce nu va face decât să-ți sporească stresul.

******** Vezi studiul de validare al lui Baumeister, citat în Capitolul 14. (n.a.)

Mintea ta nu are o minte proprie

Cel puțin o parte a minții tale este, de fapt, într-un mod interesant, cam lipsită de judecată. Dacă ar avea vreun pic de logică sau inteligență înnăscută, ți-ar aminti de lucrurile pe care trebuie să le faci atunci când poți să faci ceva în legătură cu ele.

Ai pe undeva vreo lanternă cu baterii moarte în ea? Când are mintea ta tendința să-ți aducă aminte că ai nevoie de baterii noi? Atunci când le observă pe cele moarte! Asta nu este foarte inteligent. Dacă mintea ta ar avea vreun pic de inteligență înnăscută, ți-ar aminti de bateriile acelea moarte doar atunci când ai trece pe lângă unele noi, într-un magazin. Şi, pe deasupra, pe lângă unele de dimensiunea potrivită.

Stăpâneşte-ți mintea sau te va stăpâni ea pe tine.
— Horațiu

Între momentul în care te-ai trezit astăzi şi momentul prezent, te-ai gândit la vreun lucru pe care trebuia să-l faci

şi pe care nu l-ai făcut încă? Ai avut gândul acela de mai multe ori? De ce? Este o risipă de timp şi de energie să te tot gândeşti la un lucru în privința căruia nu realizezi niciun progres. Şi nu reuşeşte decât să-ți amplifice anxietatea cu privire la ce ar trebui să faci şi nu faci.

Majoritatea oamenilor permit procesului lor mental reactiv să dirijeze o bună parte din spectacol, mai ales în ceea ce priveşte sindromul „prea multor lucruri de făcut". Probabil că ai transferat o mulțime din „chestiunile" tale, o mulțime din buclele tale deschise, unei entități din forul tău interior, care este incapabilă să trateze eficient acele lucruri, aşa cum sunt – şi anume, mintea ta. Cercetările au demonstrat acum că o parte semnificativă a psihicului tău nu se poate abține să nu țină evidența buclelor tale deschise şi nu (aşa cum se credea inițial) ca un motivator inteligent, pozitiv, ci ca un factor de distragere a atenției de la toate celelalte lucruri la care trebuie sau vrei să te gândeşti, diminuându-ți capacitatea de a funcționa.

Transformarea „chestiunilor"

Iată cum definesc eu „chestiunile": orice lucru căruia i-ai permis intrarea în lumea ta psihologică sau fizică şi nu îşi are locul acolo unde se află, dar în privința căruia nu ai determinat încă exact ce înseamnă pentru tine, cu rezultatul scontat şi cu următoarea etapă de acțiune. Motivul pentru care majoritatea sistemelor de organizare nu au funcționat în cazul celor mai mulți oameni este acela că ele nu au transformat încă toate chestiunile pe care încearcă să le organizeze. Atâta timp cât încă există „chestiuni", înseamnă că nu sunt controlabile.

Trebuie să transformăm toate „chestiunile" pe care le-am atras şi acumulat într-un inventar clar de acțiuni, proiecte şi informații utilizabile, semnificative.

Aproape toate listele cu lucruri de făcut pe care le-am văzut de-a lungul anilor (când oamenii încă aveau aşa ceva!)

erau pur şi simplu nişte enumerări ale unor chestiuni, nu inventare ale muncii efective pe care o presupuneau şi care trebuia depusă. Acestea erau mementouri parțiale pentru o mulțime de lucruri nerezolvate şi încă netraduse în rezultate şi acțiuni – adică, adevăratele schițe şi detalii cu privire la ceea ce trebuia creatorul listei să facă.

Punctele tipice pe care le vei vedea pe o listă cu lucruri de făcut: „Mama”, „Bancă”, „Doctor”, „Bonă”, „VP Marketing” etc. Să te uiți peste ele generează adeseori mai mult stres decât uşurare pentru că, deşi lista este un declanşator valoros pentru ceva ce te-ai angajat să faci sau în legătură cu care trebuie să iei o decizie, încă îți ordonă psihologic: „Decide referitor la mine!” Şi dacă pe moment nu ai energia sau focalizarea necesară pentru a reflecta şi a hotărî, nu va face decât să-ți reamintească pur şi simplu că eşti copleşit.

Chestiunile nu sunt în sine un lucru rău. Lucrurile care ne solicită sau ne atrag atenția, prin însăşi natura lor, apar de regulă ca nişte chestiuni. Dar după ce permitem chestiunilor să intre în viețile noastre personale şi profesionale, avem un angajament inerent față de noi înşine să le definim şi să le clarificăm înțelesul. În lumea profesională, la serviciu ni se cere să gândim, să evaluăm, să decidem şi să executăm – minut cu minut –, indiferent că este vorba despre un e-mail sau despre notițele noastre din şedința de strategie de dimineață. Este ceva inerent serviciului tău. Dacă nu a trebuit să te gândeşti la lucrurile acelea, probabil că nu ți se cere s-o faci. Şi, personal, ne vom înşela singuri atunci când vom permite chestiunilor din stilul nostru zilnic de viață – casa, familia, sănătatea, finanțele, cariera sau relațiile – să rămână nerezolvate în conştiința noastră, din cauza lipsei de definire a rezultatelor specifice scontate şi a acțiunilor necesare.

Gândirea este utilă atunci când motivează acțiunea şi este o piedică atunci când se substituie acțiunii.

— *Bill Raeder*

La finalul unuia dintre seminarele mele, un manager senior al unei importante firme de biotehnologie a privit din nou la lista cu lucruri de făcut cu care venise şi a zis: „Doamne, ce îngrămădire amorfă de lucruri imposibil de făcut!” Asta a fost cea mai bună descriere pe care am auzit-o vreodată pentru ceea ce trece drept liste de organizare în majoritatea sistemelor. Marea majoritate a oamenilor încearcă să devină organizați rearanjând liste incomplete de lucruri neclare; ei nu şi-au dat încă seama ce anume, şi în ce măsură, trebuie să organizeze pentru a obține o recompensă reală. Ei trebuie să adune laolaltă toate lucrurile care necesită gândire şi apoi să le gândească efectiv, dacă vor ca eforturile lor organizaționale să aibă succes.

Procesul: gestionarea acțiunii

Te poți antrena, aproape la fel ca un atlet, să fii mai rapid, mai spontan, mai proactiv şi mai focalizat, atunci când te ocupi de toate lucrurile de care trebuie să te ocupi. Poți să gândeşti mai eficient şi poți gestiona rezultatele cu mai multă uşurință şi mai mult control. Poți minimiza proiectele neterminate, de-a lungul întregului spectru al vieții tale profesionale şi personale, şi poți realiza mult mai mult, cu mai puțin efort. Şi poți să iei decizii frontale pentru toate chestiunile pe care le aduni şi să creezi o procedură standard de operare pentru a trăi şi a munci în acest mileniu.

Totuşi, înainte să poți reuşi să atingi oricare dintre aceste obiective, va trebui să deprinzi obiceiul de a nu lăsa nimic să-ți stăruie în minte. Şi *asta*, după cum am văzut, nu se face prin gestionarea timpului, gestionarea informației sau gestionarea priorităților. Până la urmă:

- • nu gestionezi cinci minute şi ajungi să ai şase;
- • nu gestionezi excesul de informație – altfel, când ai intra într-o bibliotecă, ai muri, sau prima dată când te-ai conecta la Internet, ai exploda; şi
- • nu gestionezi prioritățile – le *ai*.

În schimb, cheia pentru gestionarea tuturor chestiunilor tale stă în gestionarea *acțiunilor* tale.

Începutul reprezintă jumătate din fiecare acțiune.
— Proverb grecesc

Gestionarea ac**ţ**iunii este principala provocare

Ce faci cu timpul tău, ce faci cu informația şi ce faci cu corpul tău şi cu focalizarea asupra priorităților tale – acestea sunt opțiunile reale cărora trebuie să le aloci resursele tale limitate. Problema substanțială este cum să iei deciziile adecvate, referitoare la ce ar trebui să faci în fiecare moment din timpul tău. Adevărata muncă este aceea de a ne gestiona acțiunile.

Asta poate părea evident. Şi totuşi, s-ar putea să descoperi cu uimire cât de multe acțiuni viitoare, pentru cât de multe proiecte şi angajamente, rămân nedeterminate de majoritatea oamenilor. Este extrem de dificil să gestionezi acțiunile pe care nu le-ai identificat sau în privința cărora nu te-ai decis. Majoritatea oamenilor au zeci de lucruri pe care trebuie să le facă pentru a avansa pe mai multe fronturi, dar ei încă nu ştiu care sunt acestea. Şi nemulțumirea comună cum că „Eu nu am timp să_____" (completează tu spațiul liber) este de înțeles pentru că multe proiecte par copleşitoare – şi *sunt* copleşitoare, pentru că nu poți *să realizezi* deloc un proiect! Poți să realizezi doar o acțiune legată de el. Numeroase acțiuni necesită doar unul

sau două minute, în contextul adecvat, pentru a face un proiect să avanseze.

Lucrurile se împotmolesc rareori din cauza lipsei de timp. Ele se împotmolesc deoarece felul în care ar arăta „procesul realizării” şi unde se produce acesta nu au fost încă decise.

Făcând coaching şi training cu mii şi mii de oameni, am descoperit că lipsa timpului nu este principala dificultate pentru ei (deşi ei ar putea să creadă că este); adevărata problemă este o lipsă de claritate şi de precizie cu privire la ceea ce este un proiect, în realitate, şi care sunt următoarele etape de acțiune necesare, asociate acestuia. Clarificarea lucrurilor de la bun început, atunci când apar pentru prima oară pe radar, mai degrabă decât spre partea de final, după ce problemele s-au dezvoltat, le permite oamenilor să culeagă beneficiile gestionării acțiunii.

Să realizezi lucruri presupune două componente elementare: definirea (1) a ceea ce înseamnă „realizarea” (rezultatul) şi (2) a felului în care arată „procesul realizării” (acțiunea). Şi acestea sunt departe de a fi evidente în sine pentru cei mai mulți oameni, cu privire la majoritatea lucrurilor care le captează atenția.

Valoarea abordării de jos în sus

De-a lungul anilor, am descoperit valoarea practică de a munci pentru a îmbunătăți productivitatea personală de jos în sus, începând cu cel mai banal şi inferior nivel al activității şi angajamentelor curente. Din punct de vedere intelectual, cel mai adecvat mod ar trebui să fie să lucrezi de sus în jos, descoperind mai întâi viziunea şi obiectivul personal şi organizațional, definind după aceea obiectivele critice şi, la urmă, concentrându-te asupra detaliilor implementării. Însă problema este că majoritatea oamenilor sunt atât de prinşi în angajamente, la nivel cotidian, încât capacitatea lor de a se concentra cu succes asupra

orizontului mai larg este serios afectată. Ca urmare, o abordare de jos în sus este de obicei mai eficientă.

Viziunea nu este suficientă; ea trebuie combinată cu îndrăzneala. Nu este suficient să privim în sus pe scări; trebuie să le şi urcăm.

— Václav Havel

Să-ți actualizezi cunoştințele şi să dobândeşti controlul asupra a ceea ce se află în tăvița ta pentru documente şi în mintea ta chiar acum şi să încorporezi nişte practici în care poți să ai încredere că te vor ajuta *să rămâi* astfel vor furniza cele mai bune mijloace de a-ți lărgi orizonturile. O energie creativă, optimistă se va dezlănțui şi îți va susține mai bine focalizarea pe noi culmi, iar încrederea ta va creşte pentru a face față rezultatelor acelei creativități. Un sentiment imediat al libertății, al eliberării şi al inspirației apare în mod firesc la oamenii care îşi suflecă mânecile şi implementează acest proces.

Vei fi mai bine echipat pentru a experimenta o gândire mai focalizată atunci când instrumentele tale pentru gestionarea acțiunilor rezultate în vederea implementării vor face parte din stilul tău operațional aflat în desfăşurare. Există lucruri mai semnificative la care să te gândeşti decât tăvița ta cu documente, dar dacă felul în care gestionezi acel nivel nu este atât de eficient pe cât ar putea să fie, este ca şi cum ai încerca să înoți în haine largi.

Mulți directori executivi cu care am lucrat pe timpul zilei pentru a le curăța agendele de chestiunile mărunte şi-au petrecut seara având un val de idei şi viziuni despre compania lor şi despre viitorul lor stil de viață. Asta se întâmplă ca o consecință automată a decongestionării fluxului de lucru.

Gestionarea pe orizontală şi pe verticală a acțiunii

Trebuie să controlezi angajamentele, proiectele şi acțiunile în două modalități – pe orizontală şi pe verticală. Controlul

pe orizontală menține coerența la nivelul tuturor activităților în care ești implicat. Imaginează-ți că psihicul tău îți scanează constant mediul ca un radar de poliție; acesta se poate opri asupra oricăruia dintre cele o mie de obiecte diferite care îți atrag sau îți solicită atenția pe parcursul unei perioade de douăzeci și patru de ore: farmacia, iubitul fiicei tale, ședința consiliului director, mătușa ta Martha, mesajul-text primit, planul strategic, prânzul, o plantă care se ofilește la birou, un client supărat, pantofii care trebuie lustruiți. Trebuie să cumperi timbre, să-ți dai seama ce să faci în legătură cu prezentarea de mâine, să depui cecul acela la bancă, să faci rezervarea la hotel, să anulezi o întâlnire și să te uiți la un film diseară. Cantitatea de lucruri la care te gândești efectiv și pe care trebuie să le abordezi într-o singură zi s-ar putea să te surprindă. Ai nevoie de un sistem bun care să țină evidența cât mai multora dintre ele cu putință, să furnizeze la cerere informația solicitată despre ele și să-ți permită să îți muți atenția de la un lucru la altul, rapid și cu ușurință.

În schimb, controlul pe verticală gestionează gândirea, dezvoltarea și coordonarea temelor și proiectelor individuale. Spre exemplu, „radarul tău” interior se oprește asupra următoarei tale vacanțe în timp ce tu și partenerul tău de viață discutați despre ea la cină – unde și când veți merge, ce veți face, cum să vă pregătiți pentru călătorie și așa mai departe. Sau tu și șeful tău trebuie să luați câteva decizii referitoare la noua reorganizare departamentală pe care urmează să o puneți în funcțiune. Sau, pur și simplu, trebuie să-ți actualizezi gândirea în legătură cu clientul pe care urmează să-l suni. Aceasta este „planificarea de proiect” în sens larg. Este focalizarea asupra unei singure activități, situații sau persoane și dezvoltarea oricăror idei, detalii, priorități și secvențe de evenimente care ar putea fi necesare pentru ca tu să o gestionezi, cel puțin pe moment.

Obiectivul pentru gestionarea pe orizontală şi pe verticală este acelaşi: să-ți scoți lucrurile din minte şi să le realizezi. Gestionarea adecvată a acțiunii îți permite să te simți în largul tău şi stăpân pe situație, străbătând spectrul larg al vieții tale profesionale şi personale, în timp ce focalizarea adecvată asupra proiectului te edifică şi te aşază pe drumul cel bun în ceea ce priveşte detaliile specifice necesare.

Schimbarea majoră: **să-ți** scoți totul din minte

Nu există nicio modalitate reală de a obține genul de control relaxat pe care îl promit eu, dacă păstrezi lucrurile doar în mintea ta. Aşa cum vei descoperi, comportamentele individuale descrise în această carte sunt lucruri pe care le faci deja. Marea diferență între ceea ce fac eu şi ceea ce fac alții este că eu captez şi organizez în proporție de 100% „chestiunile" mele, în şi cu instrumente obiective, accesibile, şi nu în mintea mea. Şi asta se aplică tuturor lucrurilor – mici sau mari, personale sau profesionale, urgente sau nu. Tuturor lucrurilor.********

******** Bine, nu chiar tuturor lucrurilor. O bună parte din timp, mintea mea nu face decât să „rumege"— să observe sau să se gândească la anumite lucruri şi eventual să-mi dezvolte conştientizarea cu privire la un lucru sau altul. Eu nu-mi notez miile de gânduri pe care le am în timpul zilei. Aproape toate sunt complete de la sine. Doar pe cele care creează vreo buclă deschisă în psihicul meu – un restaurant despre care am citit şi pe care aş putea să vreau să-l încerc, o idee de conținut posibil pentru reviziuirea acestei cărți, un lucru la care m-am gândit şi pe care aş vrea să-l fac pentru soția mea, o întrebare pe care o am pentru contabilul meu, un produs pe care să-l cumpăr de la magazinul de bricolaj etc. (n.a.)

De obicei există o relație inversă între cât de mult te preocupă ceva şi cât de mult se realizează.

Sunt sigur că, într-un moment sau altul, ai ajuns într-un punct în cadrul unui proiect sau în viața ta în care pur şi simplu *a trebuit* să te aşezi şi *să faci o listă*. După aceea, te-ai simțit măcar puțin mai concentrat şi mai stăpân pe situație. Dacă da, ai un punct de referință pentru ceea ce

spun. Nimic extern nu s-a schimbat în lumea ta şi totuşi tu te-ai simțit mai bine în legătură cu asta. Ceea ce s-a schimbat semnificativ este *felul în care erai angajat* în *lumea ta*. Asta se întâmplă întotdeauna atunci când îți scoți din minte lucruri potențial semnificative. Însă majoritatea oamenilor fac exercițiul acela cu întocmirea unei liste doar atunci când confuzia devine prea greu de îndurat şi pur şi simplu *trebuie* să facă ceva în legătură cu asta. De regulă, însă, fac doar o listă privind domeniul specific care îi deranjează. Dar dacă ai face din genul acela de externalizare şi de analiză o trăsătură constantă a stilului tău de viață profesională şi personală şi ai menține-o în toate domeniile vieții tale (nu doar în cele mai „urgente"), ai exersa stilul acela de gestionare, descris de mine, al minții asemenea apei. Din experiența mea, procesul acesta ne îmbunătățeşte întotdeauna perspectiva şi experiența. De ce să aştepți?

Eu încerc să iau decizii intuitive bazate pe opțiunile mele, în loc să încerc să mă gândesc care sunt acele opțiuni. Trebuie să mă fi gândit deja la toate acestea şi să fi captat rezultatele printr-o modalitate de încredere. Nu vreau să pierd vremea gândindu-mă de mai multe ori la acelaşi lucru. Aceasta este o utilizare ineficientă a energiei creative şi o sursă de frustrare şi stres.

Nu există niciun motiv pentru care să ai acelaşi gând de două ori, cu excepția cazului în care îți place să ai acel gând.

Şi nu poți fenta această gândire. Mintea ta va continua să lucreze la orice lucru care se află încă în acea stare de indecizie. Dar s-a demonstrat acum că genul acela de rotație recursivă din mintea ta îți reduce capacitatea de a gândi şi de a funcționa şi există o limită pentru cât de multe lucruri nerezolvate poate să cuprindă înainte să i se ardă o siguranță.

Orice angajament de tipul „o să.., ar trebui să..., s-ar putea să..." păstrat doar în

psihic creează o presiune iraţională şi de nerezolvat, 24 de ore din 24 şi şapte zile din şapte.

Partea de memorie-pe-termen-scurt a minţii tale – partea care are tendinţa de a reţine toate chestiunile incomplete, indecise şi neorganizate – funcţionează foarte asemănător cu RAM-ul (memoria cu acces aleator) unui computer. Mintea ta conştientă, la fel ca ecranul computerului, este un instrument de focalizare, nu un spaţiu de stocare. Te poţi gândi la doar două sau trei lucruri în acelaşi timp. Dar elementele incomplete sunt încă stocate în spaţiul memoriei-pe-termen-scurt. Şi la fel ca în cazul RAM-ului, există o capacitate limitată; există un număr limitat de aspecte pe care le poţi stoca acolo pentru a putea menţine acea parte a creierului tău funcţionând la un nivel înalt. Majoritatea oamenilor merg de colo-colo cu RAM-ul plesnindu-le pe la cusături. Ei sunt în mod constant distraţi, focalizarea le este perturbată şi performanţa diminuată de suprasarcina mentală interioară. Cercetări recente din ştiinţele cognitive au confirmat această concluzie. Studiile au demonstrat că procesele noastre mentale sunt îngreunate de povara plasată asupra minţii de urmărirea lucrurilor pe care ne-am luat angajamentul că le vom termina, fără să avem un plan sau un sistem de încredere funcţional, care să le gestioneze********.

******** O carte excelentă care tratează acest subiect (şi multe altele) este *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength (Puterea voinţei: Redescoperirea celei mai importante calităţi umane)*, de Roy Baumeister şi John Tierney. (n.a.)

Spre exemplu, în ultimele câteva minute, mintea ta a rătăcit în vreo zonă care nu are nimic de-a face cu ceea ce citeşti aici? Probabil. Şi, aproape sigur, locul spre care s-a îndreptat mintea ta reprezintă o buclă deschisă, o situaţie incompletă în care ai investit ceva. Situaţia aceea nu a făcut decât să apară la suprafaţă din acea parte a creierului tău

care constituie RAM-ul şi să țipe la tine dinăuntru. Şi tu ce ai făcut în legătură cu ea? Dacă nu ai notat-o pe ceva şi nu ai trecut-o într-o colecție de instrumente de încredere, pe care ştii că o vei examina curând în mod adecvat, foarte probabil că ți-ai făcut griji sau cel puțin ai reconfirmat o tensiune nesoluționată, cu privire la ea. Acesta nu este chiar cel mai eficient comportament: nu s-a înregistrat niciun progres, şi stresul a crescut.

O problemă majoră este aceea că mintea ta continuă să-ți amintească de diverse lucruri atunci când nu poți să faci nimic în legătură cu ele. Nu are niciun simț al trecutului sau al viitorului. Asta înseamnă că imediat ce îți spui ție însuți că ar putea fi nevoie să faci un anumit lucru şi îl înregistrezi doar în mintea ta, o parte din tine crede că ar trebui să faci acel lucru *tot timpul*. Ea crede că ar trebui să faci *chiar acum* tot ce ți-ai spus ție însuți că ar trebui să faci. De fapt, imediat ce ai înregistrat doar în mintea ta două lucruri pe care le ai de făcut, ai generat eşecul personal, pentru că nu le poți face pe amândouă în acelaşi timp. Asta produce un factor de stres generalizat, a cărui sursă nu poate fi localizată.

Este dificil să te lupți cu un inamic care are avanposturi în capul tău.
— Sally Kempton

Cele mai multe persoane s-au aflat într-o formă a acestei stări de stres mental, în mod atât de constant şi pentru atât de mult timp, încât nici măcar nu ştiu că se găsesc în ea. Asemenea gravitației, aceasta este omniprezentă – într-atât încât cei care o simt nu sunt nici măcar conştienți de apăsarea ei. Singura ocazie când cei mai mulți dintre ei îşi dau seama sub ce presiune s-au aflat este când se debarasează de ea şi observă cât de diferit se simt. Este la fel ca bâzâitul constant dintr-o încăpere, de care nu-ți dai seama până nu se opreşte.

Poţi scăpa de genul acela de stres şi de zgomot? Sigur că da. Restul acestei cărţi o să explice în ce fel.



Preluarea controlului asupra vieţii tale: cei cinci paşi pentru a stăpâni fluxul de lucru

PROCESUL CENTRAL prin care poţi stăpâni arta angajamentului relaxat şi controlat constă într-o metodă în cinci paşi pentru a-ţi gestiona fluxul de lucru – consumarea şi exprimările omniprezente ale experienţelor noastre. Indiferent de decor, există cinci etape individuale prin care trecem în timp ce ne ocupăm de viaţa noastră, de munca noastră şi de inputurile şi schimbările lor consistente. Să aduci lucrurile sub control, indiferent că asta se petrece în bucătăria sau în firma ta, le va încorpora pe toate. Şi fiecare dintre aceste aspecte separate are propriile sale practici şi instrumente optime şi trebuie să funcţioneze laolaltă cu restul, ca un tot unitar, pentru a produce acea stare, minunat de productivă, de a fi prezent în mijlocul complexităţii. Nu este vorba doar despre „a te organiza" sau „a stabili priorităţi". Acestea sunt lucruri pozitive, dar ele se produc ca urmare a aplicării celor cinci paşi – şi nu de unele singure. Procedurile pe care le voi descrie funcţionează împreună ca un tot unitar, iar utilizarea lor pentru a produce rezultate este deopotrivă mai uşoară şi mai dificilă decât ai putea crede.

Nu lăsa viaţa să-ţi stea în cale.

Noi trebuie (1) *să captăm* ceea ce ne-a atras atenția; (2) *să clarificăm* ce înseamnă fiecare element şi ce să facem în legătură cu acesta; (3) *să organizăm* rezultatele, ceea ce ne prezintă opțiunile la care (4) *să reflectăm* şi față de care alegem apoi (5) *să ne angajăm*. Aceasta constituie gestionarea aspectului orizontal al vieților noastre, încorporând tot ceea ce trebuie să luăm în considerare în orice moment, în timp ce mergem înainte, clipă de clipă.

O definiție utilă a libertății este obținută doar prin căutarea principiului libertății în principala activitate a vieții umane, cu alte cuvinte, în procesul prin care oamenii își educă reacțiile și învață să-și controleze mediul.

— Walter Lippman

Aceste sugestii nu sunt arbitrare sau pur teoretice – ele reprezintă ceea ce facem cu toții, de fiecare dată când vrem să obținem controlul asupra unui anumit lucru şi să-l stabilizăm, în scopul acțiunii productive. Dacă plănuieşti să găteşti cina pentru prieteni, dar ajungi acasă şi găseşti bucătăria într-un haos total, cum stăpâneşti situația? Prima dată, identifici toate lucrurile care nu au ce să caute acolo unde se află, în felul în care se află (captarea); după aceea, stabileşti ce să păstrezi şi ce să arunci (clarificarea); aşezi lucrurile acolo unde trebuie să stea – înapoi în frigider, la gunoi sau în chiuvetă (organizarea); apoi îți verifici cartea de bucate, împreună cu ingredientele şi ustensilele pe care le ai (reflecția); şi treci la treabă punând untul în tigaie, ca să înceapă să se topească (angajarea).

Metoda este suficient de directă, în principiu, şi reprezintă, în general, modul în care ne ocupăm cu toții de munca noastră în orice situație, dar, din experiența mea, majoritatea oamenilor îşi pot îmbunătăți semnificativ felul în care tratează fiecare dintre aceşti cinci paşi. Calitatea gestionării fluxului nostru de lucru se află, cu aproximație, la nivelul celei mai slabe verigi din acest lanț de cinci etape,

aşadar, toate verigile trebuie să fie integrate şi susținute la standarde constante.

Majoritatea oamenilor au avut ineficiențe majore în versiunile acestui proces de control aplicate de ei în contextele mai ample ale muncii şi vieții personale, dar factorii de stres din noua noastră lume aruncă în aer punctele slabe. Ubicuitatea accesului la informație şi viteza cu care se produce schimbarea cresc în mod constant complexitatea vieții tale profesionale şi personale, chiar în timp ce citeşti aceste rânduri. Ar fi o uşurare dacă ai avea de-a face doar cu o bucătărie dezordonată! Când presiunea sporeşte, breşele mici se transformă în unele mari. Un e-mail ratat, un angajament lăsat de izbelişte sau o decizie evitată pot avea consecințe extrem de amplificate. Cum volumul de conținut pertinent nu scade şi nici inputul nu încetineşte, este riscant să eviți să deprinzi arta marțială a stăpânirii fluxului de muncă.

Cei mai mulți oameni au slăbiciuni majore în procesul lor de (1) *captare*. Majoritatea angajamentelor lor de a face un anumit lucru sunt în continuare în mintea lor. Numărul elementelor de genul „poate că..., ar trebui să, s-ar putea să vreau să... şi ar fi necesar să...” pe care ei le generează în mințile lor depăşeşte cu mult tot ceea ce se găseşte consemnat oriunde, în altă parte.

Mulți au colecționat o mulțime de lucruri, dar nu au (2) *clarificat* exact ce reprezintă sau nu au decis ce acțiune să întreprindă referitor la ele, dacă trebuie întreprinsă vreuna. Liste haotice împrăştiate peste tot, notițe de la şedințe, liste vagi cu lucruri de făcut pe Post-iturile de pe frigiderul lor sau pe ecranele computerelor sau în funcția de Task-uri dintr-un instrument digital – toate zac fără să se fi făcut nimic în privința lor, amorțind psihicul cu efectul lor. Numai listele acelea în sine creează frecvent mai mult stres decât înlătură.

Alții iau pe moment decizii bune referitoare la diverse chestiuni, dar pierd valoarea acelei gândiri pentru că nu își (3) *organizează* în mod eficient rezultatele. Stabilesc că trebuie să vorbească cu șeful lor despre ceva, dar un memento în acest sens există doar în cotloanele întunecate ale minții lor, inaccesibile în contextul adecvat, într-un format de încredere, atunci când le-ar putea fi de folos.

În schimb, alții au sisteme bune, dar nu (4) *reflectează* la conținuturi suficient de constant pentru a le menține funcționale. Ei pot avea liste, planuri și diferite liste de verificare la dispoziția lor (create prin captare, clarificare și organizare), dar nu le actualizează sau nu le accesează spre beneficiul lor. Numeroase persoane nu privesc în calendarele lor, spre viitor, suficient de constant pentru a fi la curent cu evenimentele și termenele-limită ulterioare și, prin aceasta, cad victime nebuniei de pe ultima sută de metri.

Întreabă-te pe tine însuți: „Când trebuie să văd un lucru și în ce formă pentru a mi-l scoate din minte?” Clădești un sistem ca să funcționeze, nu doar ca să ai un sistem.

În cele din urmă, dacă oricare dintre aceste verigi anterioare este slabă, în orice clipă probabil că vei alege (5) *să te angajezi* în ceva ce poate că nu va reprezenta cea mai bună opțiune. Majoritatea deciziilor în vederea acțiunii și focalizării sunt influențate de ultimele și cele mai gălăgioase inputuri și sunt bazate pe speranță în loc să fie bazate pe încredere. Oamenii au în mod constant un sentiment sâcâitor că nu lucrează la ceea ce ar trebui, că „nu au timp” pentru activități potențial fundamentale și că pierd sentimentul atemporal al realizării semnificative, care constituie esența productivității lipsite de stres.

Dinamica acestor cinci etape trebuie să fie înțeleasă, iar tehnicile și instrumentele bune trebuie implementate pentru

a facilita funcționarea lor la un nivel optim. Eu am descoperit că este foarte util, dacă nu chiar esențial, să separ aceste etape de-a lungul zilei. Există momente când vreau doar să colectez inputuri, fără a hotărî încă ce să fac cu ele. În alte momente, poate că nu vreau decât să-mi analizez notițele dintr-o şedință. Sau este posibil să fi revenit de curând dintr-o călătorie importantă şi să fiu nevoit să distribui şi să organizez ce am colectat şi am analizat pe drum. Apoi, sunt momente când vreau să examinez tot inventarul muncii mele sau o anumită parte a acestuia. Şi, evident, o mare parte din timpul meu este petrecut realizând pur şi simplu un lucru pe care îl am de realizat.

Am descoperit că unul dintre motivele majore pentru care numeroase persoane nu au avut prea mult succes cu organizarea este pur şi simplu acela că au încercat să facă toți cei cinci paşi deodată. Atunci când încep să alcătuiască o listă, majoritatea oamenilor încearcă să colecteze „cele mai importante lucruri” într-o ordine care reflectă prioritățile şi secvențele, fără să precizeze prea multe acțiuni reale de întreprins (sau chiar niciuna). Dar dacă nu hotărăşti ce trebuie făcut în legătură cu ziua de naştere a asistentului tău, pentru că „nu este chiar aşa de important” pe moment, bucla aceea deschisă va absorbi energie şi te va împiedica să ai o focalizare complet eficientă şi limpede asupra lucrurilor importante.

Acest capitol explică cei cinci paşi în detaliu. Capitolele de la 4 la 8 oferă un program pas cu pas în scopul implementării unui sistem ermetic pentru fiecare fază, cu o mulțime de exemple şi cele mai bune practici.

Captarea

Este important să ştii ce anume trebuie captat şi cum să faci asta în cel mai eficient mod cu putință pentru a putea

analiza acel lucru în mod adecvat. Pentru ca mintea ta să se elibereze de misiunea de nivel inferior de a încerca să reţină orice, tu trebuie să ştii că ai captat realmente tot ceea ce ar putea să constituie lucruri pe care trebuie să le faci sau în privinţa cărora să decizi şi că, la un moment dat în viitorul apropiat, le vei analiza şi trece în revistă pe toate.

Cum să aduni în proporţie de 100% „elementele incomplete”

Pentru a elimina „găurile din coşul tău”, trebuie să colectezi şi să strângi substituenţi sau reprezentări ale tuturor lucrurilor din lumea ta pe care le consideri incomplete – mai exact, orice aspect personal sau profesional, mare sau mic, de importanţă urgentă sau redusă, despre care tu crezi că ar trebui să fie diferit faţă de cum este în prezent şi faţă de care manifeşti un anumit nivel de angajament intern pentru a-l schimba.

Multe dintre lucrurile pe care le ai de făcut sunt colectate *pentru* tine în timp ce citeşti aceste rânduri. Corespondenţa îţi parvine în diferitele tale căsuţe poştale – fizice şi virtuale. Probabil că încă primeşti colete şi scrisori acasă. În tăviţa ta pentru documente de la serviciu încă aterizează obiecte fizice, pe lângă e-mailuri, mesaje-text şi mesaje vocale în instrumentele tale digitale. Dar în acelaşi timp, tu ai captat lucruri în mediul tău şi în mintea ta care nu au ce să caute acolo unde sunt, în felul în care sunt, pentru întreaga eternitate. Chiar dacă este posibil să nu „îţi sară în ochi” la fel de evident ca e-mailul tău, chestiunile acestea tot solicită o anumită soluţionare – o buclă care să fie închisă, ceva de făcut. Ideile de strategie rătăcite într-un carneţel, gadgeturile „moarte” din sertarele biroului tău, care trebuie reparate sau aruncate şi revistele depăşite de pe măsuţa ta de cafea intră toate în această categorie a diverselor „chestiuni”.

Imediat ce ataşezi un „ar trebui să...”, „este nevoie să...” sau „este necesar să...” unui obiect, acesta devine un element incomplet. Deciziile pe care încă trebuie să le iei, spre exemplu, dacă vei face sau nu ceva, sunt deja elemente incomplete. Acestea includ toate intențiile tale de viitor, în privința cărora ai hotărât să faci ceva, dar de care încă nu ai început să te ocupi. Şi includ cu siguranță toate lucrurile în aşteptare sau în desfăşurare şi, de asemenea, acele lucruri în legătură cu care ai făcut tot ce vei face vreodată, mai puțin să recunoşti că ai terminat cu ele.

O sarcină lăsată neterminată rămâne neterminată în două locuri – în locul efectiv al sarcinii respective şi în mintea ta. Sarcinile incomplete din mintea ta consumă energia atenției tale, în timp ce îți macină conştiința.

— Brahma Kumaris

Pentru a gestiona în mod adecvat acest inventar de bucle deschise, trebuie să îl captezi în „containere” care să țină obiectele în suspensie până când vei avea câteva momente pentru a decide ce reprezintă ele şi ce intenționezi să faci în legătură cu ele, dacă ai intenția să faci ceva. Apoi trebuie să goleşti aceste containere periodic, pentru a te asigura că ele rămân instrumente viabile de captare.

În principiu, toate lucrurile care sunt potențial semnificative pentru tine sunt deja colectate, în sens mai larg. Dacă nu sunt direct gestionate într-un sistem extern propriu şi de încredere, înseamnă că rezidă undeva, în spațiul tău mental. Faptul că nu ai pus un anumit lucru în tăvița ta pentru documente nu înseamnă că nu îl ai. Dar noi vorbim aici despre a te asigura că tot ce ai nevoie este colectat într-un alt loc decât în mintea ta.

Instrumentele de captare

Există câteva tipuri de instrumente, atât low-tech, cât şi high-tech, care pot fi utilizate pentru a-ți colecta elementele incomplete. Următoarele instrumente pot servi toate ca

versiuni ale unei tăvițe pentru documente, captând atât inputul autogenerat, cât şi informațiile din surse externe:

- • Tăvița fizică pentru documente
- • Dispozitivele de luat notițe, pe hârtie
- • Dispozitivele de luat notițe digitale/audio
- • E-mailul şi mesageria-text

Tăvița fizică pentru documente

Tăvița standard, din plastic, lemn, piele sau metal, a fost timp de ani de zile cel mai obişnuit instrument pentru colectarea materialelor fizice, pe bază de hârtie, care necesită o anumită prelucrare: corespondență, reviste, notițe de la şedințe, rapoarte corporatiste, bilete, chitanțe, stickuri de memorie, cărți de vizită – ba chiar şi lanterne cu bateriile descărcate!

Hârtia şi carnețelele

Carnețelele cu foi detaşabile sau legate, agendele şi bloc-notesurile de toate formele şi dimensiunile sunt potrivite pentru colectarea ideilor întâmplătoare, a inputurilor, a lucrurilor de făcut şi aşa mai departe. Orice se potriveşte cu gusturile şi nevoile tale logistice.

Luarea de notițe digitale şi vocale

Computerele, tabletele, telefoanele inteligente şi toate felurile de noi gadgeturi tehnologice mobile, care apar zilnic, pot fi utilizate pentru a strânge notițe în vederea unei procesări ulterioare, menținând o arhivă provizorie cu lucrurile pe care trebuie să-ți aminteşti să le abordezi.

E-mailul şi mesageria-text

Dacă eşti conectat la restul lumii prin e-mail şi mesaje-text, software-ul tău include vreun fel de zonă de stocare pentru

mesajele şi fişierele receptate, unde acestea pot fi depozitate până sunt văzute, citite şi procesate.

Integrarea tehnologiei

Evoluția lumii digitale a făcut din ce în ce mai posibilă integrarea automată a acestor canale diferite. Notițele scrise pe hârtie şi pe tăblițele albe magnetice pot fi imediat înregistrate, recunoscute şi dirijate în memoria software-ului. Mesajele vocale pot fi înregistrate, digitalizate şi scoase la imprimantă. Poți trimite o idee printr-un SMS, de pe dispozitivul tău mobil pe e-mail.

Fie high-tech, fie low-tech, toate instrumentele şi funcțiile pe care le-am descris eu funcționează asemenea tăvițelor pentru documente, captând informație potențial semnificativă, angajamente, idei şi acorduri pentru acțiune.

Factorii de succes pentru captare

Din păcate, simplul fapt de a avea o tăviță pentru documente nu o face pe aceasta funcțională. Cei mai mulți oameni au dispozitive de colectare de un tip sau altul, dar de obicei acestea sunt mai mult sau mai puțin scăpate de sub control sau grav subutilizate. Haideți să examinăm cele trei condiții pentru a face ca faza de captare să se desfăşoare corect:

1 | Toate buclele deschise trebuie să fie în sistemul tău de captare şi să-ți iasă din minte.

2 | Trebuie să ai cât mai puține coşuri de colectare cu putință.

3 | Trebuie să le goleşti periodic.

Scoate-**ţ**i totul din minte

Dacă încerci în continuare să urmăreşti prea multe lucruri în spațiul tău mental, probabil că nu vei fi motivat să-ți utilizezi şi să-ți goleşti în întregime tăvițele pentru

documente. Majoritatea oamenilor sunt relativ neglijenți cu aceste instrumente pentru că ştiu că ele oricum nu reprezintă sisteme integrale, individuale; există un set incomplet de lucruri în tăvița lor pentru documente şi un set incomplet în mintea lor, iar ei nu obțin un profit real de la niciunul din ele, conform raționamentului lor. Este ca şi cum ai încerca să joci pinball la un aparat care are găuri mari în masă, aşa că mingile cad mereu pe jos: va exista o motivație foarte slabă pentru a continua să joci acel joc.

Ia un purgativ pentru creierul tău. Îți va face mai bine decât cel pentru stomac.
— Michel de Montaigne

Aceste instrumente de colectare ar trebui să devină parte din stilul tău de viață. Păstrează-le la îndemână pentru ca, indiferent unde te-ai afla, să poți colecta un gând potențial valoros – gândeşte-te la ele ca fiind tot atât de indispensabile ca periuța ta de dinți, ca permisul de conducere sau ca ochelarii tăi. Sentimentul de încredere că nimic potențial util nu se va pierde îți va oferi libertatea de a avea mult mai multe idei bune.

Păstrează totul în mintea ta sau în afara minții tale. Dacă se află între cele două, nu vei avea încredere în niciuna.

Redu la minimum numărul locurilor de captare

Ar trebui să ai cât de multe tăvițe pentru documente îți trebuie şi cât de puține îți sunt necesare ca să te poți descurca. Ai nevoie ca această funcție să se afle la dispoziția ta în orice context, din moment ce lucrurile pe care vei dori să le captezi pot să apară aproape oriunde. Totuşi, dacă vei avea prea multe zone de colectare, nu vei putea să le procesezi cu uşurință sau în mod constant.

Dirijează toate inputurile potențial semnificative pe canale minimale, orientate spre tine, pentru o examinare şi o evaluare uşor de accesat privind natura lor.

Atât în zonele low-tech cât şi în cele high-tech, poate apărea cu uşurinţă un surplus de coşuri de colectare. Există o oportunitate reală de îmbunătăţire pentru majoritatea persoanelor din tabăra low-tech, în principal în privinţa luării de notiţe şi colectării fizice prin intermediul tăviţei pentru documente. Notiţele scrise trebuie să fie strânse la un loc şi procesate, în loc să fie lăsate să zacă îngropate în teancuri, carneţele şi sertare. Hârtia şi materialele fizice trebuie să fie canalizate spre tăviţele pentru documente, în loc să fie risipite în mii de teancuri, în toate colţurile disponibile ale lumii. Pe partea de high-tech, sursele potenţiale de input pentru chestiuni care să fie evaluate şi procesate s-au înmulţit enorm, odată cu ascensiunea reţelelor de socializare, a multiplelor dispozitive conectate şi cu ubicuitatea e-mailului. Acum oamenii au în mod frecvent mai mult de un cont de e-mail, fac parte din cel puţin unul, dacă nu din câteva universuri ale reţelelor de socializare şi operează cu numeroase dispozitive digitale. Paradoxal, tendinţa de a dezvolta acumulări restante enorme de inputuri aleatorii care necesită soluţionare şi numărul de oameni care au probleme cu asta au crescut dramatic, pe măsură ce revoluţia digitală ne-a „optimizat" vieţile.

Implementarea procedurilor şi instrumentelor standard pentru a capta idei şi inputuri va deveni din ce în ce mai critică pe măsură ce munca şi viaţa ta personală devin mai sofisticate. Pe măsură ce avansezi în carieră, spre exemplu, vei observa probabil că cele mai bune idei ale tale despre muncă nu îţi vor veni *la* muncă. Capacitatea de a profita de acea gândire prin dispozitive de colectare bune, care să fie mereu la îndemână, este esenţială pentru a menţine controlul asupra lumii tale.

Goleşte în mod regulat instrumentele de captare

Factorul final de succes în ceea ce priveşte captarea ar trebui să fie evident: dacă nu goleşti şi nu procesezi

chestiunile pe care le-ai colectat, instrumentele tale nu servesc niciunei alte funcții în afară de aceea de a stoca materie amorfă. Golirea conținuturilor nu înseamnă că trebuie să finalizezi ce este acolo; înseamnă doar că trebuie să decizi mai precis ce este şi ce ar trebui făcut cu el şi dacă este încă nefinalizat, organizează-l în sistemul tău. Trebuie să îl scoți afară din container. Nu îl laşi şi nu îl pui înapoi în „intrări”! Să nu-ți goleşti tăvița pentru documente este ca şi cum ai avea tomberoane de gunoi şi căsuțe poştale pe care nimeni nu le goleşte şi de care nimeni nu se ocupă niciodată – pur şi simplu, trebuie să cumperi încontinuu altele noi pentru a reține un volum care creşte neîncetat.

Pentru a goli însă „intrările”, trebuie să ai pus la punct un sistem integrat de gestionare a vieții. Prea multe lucruri rămân îngrămădite în tăvițele pentru documente (fizice şi digitale) din cauza lipsei sistemelor eficiente „în aval” de acel loc. Adeseori, pare mai uşor să laşi lucrurile la „intrări” atunci când ştii că trebuie să faci ceva în legătură cu ele, dar nu poți chiar atunci. Tăvița pentru documente şi inbox-ul e-mailului reprezintă soluția maximă pe care numeroşi oameni o adoptă în materie de organizare – cel puțin ştiu că *undeva,* acolo, există un memento pentru ceea ce au de făcut. Din nefericire, plasa aceea de siguranță se pierde atunci când teancurile de hârtii scapă de sub control sau inventarul e-mailurilor devine prea lung pentru a fi vizionat pe un singur ecran.

Blocajul survenit în fluxul oricărui lucru subminează capacitatea de a fi prezent, proaspăt şi creativ în domeniul respectiv.

Când stăpâneşti la perfecție următoarele două etape şi ştii cum să-ți procesezi şi să-ți organizezi uşor şi rapid inputurile şi elementele incomplete, „intrările” pot să revină la funcția lor inițială. Să trecem la modalitățile prin care

putem goli acele tăvițe pentru documente şi sisteme de e-mail, fără a trebui să facem neapărat munca acum.

Clarifică

Poate cea mai importantă îmbunătățire pe care am făcut-o pentru absolut toate persoanele cu care am lucrat este că le-am învățat ce înseamnă gândirea element-cu-element, necesară pentru a-şi goli containerele de colectare. Când şefa unui departament major al unei corporații globale a finalizat de procesat împreună cu mine toate elementele sale deschise, s-a lăsat pe spate uluită şi mi-a spus că, deşi se putea relaxa în legătură cu şedințele la care trebuia se participe, datorită calendarului ei de încredere, nu simțise niciodată aceeaşi uşurare în ceea ce priveşte toate celelalte aspecte numeroase ale serviciului ei, pe care tocmai le clarificaserăm împreună. Acțiunile şi informația de care trebuia să i se aducă aminte erau acum identificate şi încredințate unui sistem concret.

Este mai bine să te înşeli decât să fii vag.
— Freeman Dyson

Ce trebuie să te întrebi pe tine însuți (şi să-ți răspunzi) cu privire la fiecare e-mail, mesaj-text, mesaj vocal, memoriu, pagină de notițe de la o şedință sau idee autogenerată care îți apare în cale? Aceasta este componenta de gestionare a inputului care formează baza pentru organizarea ta personală. Numeroase persoane încearcă să devină organizate, dar comit greşeala de a face asta în tranşe incomplete de lucruri. Nu poți organiza ceva ce abia ți-a parvenit – poți doar să captezi şi să procesezi. În schimb, organizezi acțiunile pe care va trebui să le întreprinzi, bazându-te pe deciziile pe care le-ai luat cu privire la ceea ce trebuie făcut. Toată povestea – atât faza de *captare,* cât şi cea de *organizare* – este reprezentată de „trunchiul central” al modelului de arbore decizional arătat aici.

Ce-i asta?

Aceasta nu este o întrebare stupidă. Am vorbit despre „chestiuni”. Şi am vorbit despre coşuri de colectare. Dar nu am discutat ce sunt aceste chestiuni şi ce să faci în legătură cu ele. Spre exemplu, multe dintre elementele care tind să scape din sistemele noastre personale de organizare sunt formulare amorfe pe care le primim de la stat sau de la compania noastră – chiar trebuie să facem ceva în legătură cu ele? Şi cum rămâne cu e-mailul acela de la resurse umane, care ne anunță că bla-bla despre bla-bla este acum politica pentru bla-bla? Am dezgropat grămezi de mesaje prin dosarele şi în sertarele de la birou, care erau aruncate acolo deoarece clientul pur şi simplu nu a alocat câteva secunde pentru a-şi da seama care era, de fapt, subiectul comunicării sau al documentului. Acesta este motivul pentru care următoarea decizie este esențială.

Este acţionabil?

Există două răspunsuri posibile la această întrebare: da şi nu.

Nu se impune nicio acțiune Dacă răspunsul este nu, există trei posibilități:

1 | De aruncat, nu mai este necesar.

2 | Nu este necesară vreo acțiune acum, dar ar putea fi necesar să se facă ceva mai târziu (incubează).

3 | Elementul este informație potențial utilă, care ar putea fi necesară mai târziu, într-un anumit scop (referință).

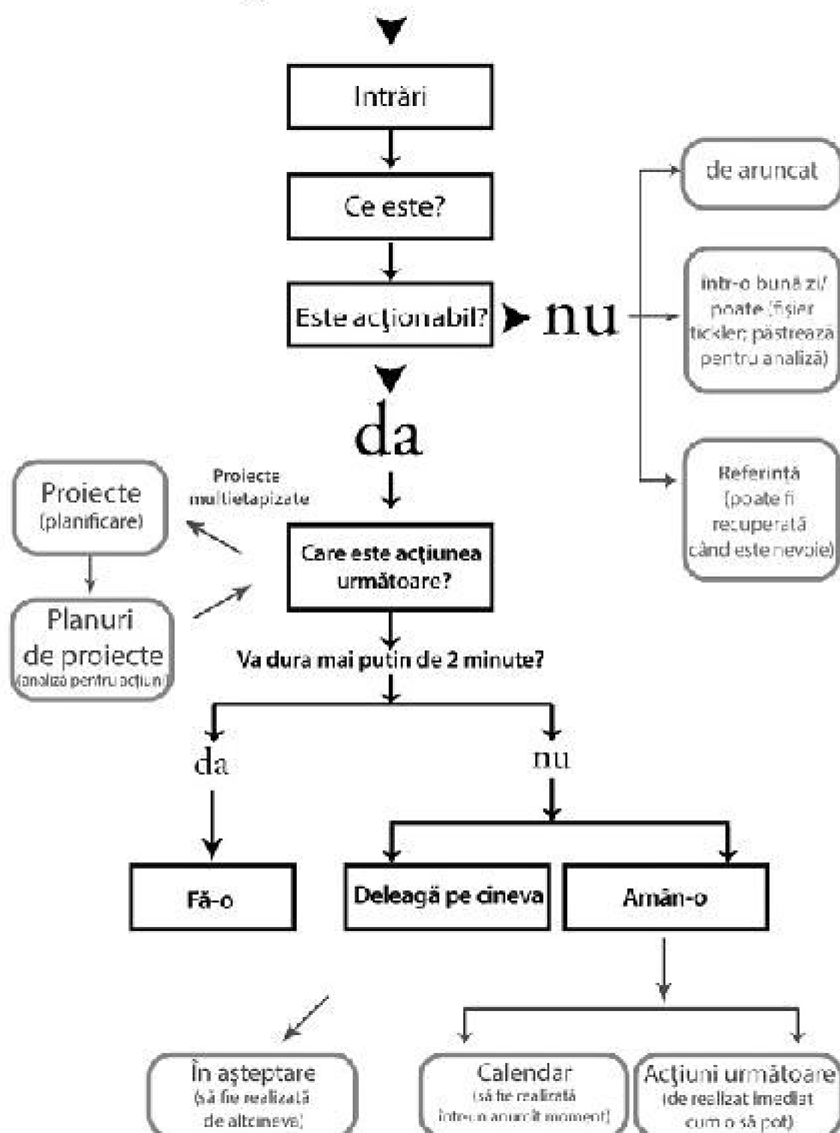


DIAGRAMA FLUXULUI DE LUCRU – CLARIFICARE

Aceste trei categorii pot fi gestionate la rândul lor; vom aborda acest aspect într-un capitol ulterior. Pentru moment, este suficient să spunem că ai nevoie de un coş de gunoi şi de o tastă <Del> pentru ceea ce este de aruncat, de o agendă sau un calendar pentru materialul lăsat la incubat şi de un bun sistem de îndosariere pentru informaţiile de referinţă.

Acţionabil Acesta este grupul de elemente da, chestiunile în legătură cu care trebuie să se facă ceva. Exemplele tipice includ de la un e-mail care solicită un rezumat al discursului pe care ai fost de acord să-l ţii la un prânz oficial şi până la notiţele din tăviţa ta pentru documente sau până la întâlnirea faţă în faţă cu vicepreşedintele consorţiului, pe tema unui nou proiect semnificativ ce implică angajarea unui consultant extern.

Două lucruri trebuie să fie stabilite în legătură cu fiecare element acţionabil:

1 | Pentru ce „proiect” sau rezultat ţi-ai luat angajamentul?
şi
2 | Care este următoarea acţiune necesară?

Dacă este vorba de un proiect... Trebuie să captezi rezultatul acela pe o listă de „Proiecte”. Aceasta va fi jalonul care va continua să-ţi aducă aminte că ai o buclă deschisă, până când aceasta este rezolvată. O Reexaminare Săptămânală a listei îţi va aminti de acest element ca de un lucru care este încă nesoluţionat. Va rămâne proaspăt şi viu în sistemul tău de gestionare (versus mintea ta) până când este finalizat sau eliminat.

Nu este necesară multă forţă pentru a realiza lucruri, dar este necesară foarte multă forţă pentru a hotărî ce să faci.

— Elbert Hubbard

Care este următoarea acțiune? Aceasta este întrebarea critică pentru orice ai captat; dacă răspunzi adecvat la ea, vei obține acel lucru concret, fundamental, pe care să-l organizezi. „Următoarea acțiune” înseamnă următoarea acțiune fizică vizibilă, în care este necesar să te angajezi pentru a duce realitatea curentă a acestui lucru mai aproape de finalizare.

Câteva exemple de acțiuni următoare ar putea fi:

- • Sună-l pe Fred, pentru: numele şi numărul atelierului de reparații pe care l-a menționat.
- • Schițează câteva idei pentru agenda şedinței de buget.
- • Discută cu Angela despre sistemul de îndosariere pe care trebuie să-l implementăm.
- • Caută pe Internet cursuri locale de pictură în acuarelă.

Toate acestea sunt acțiuni fizice care trebuie să se producă. Mementourile acestora vor deveni principalele grăunțe care să alimenteze moara sistemului tău de gestionare a productivității personale.

Fă-o, deleag-o sau amân-o După ce ai decis în legătură cu acțiunea următoare, ai trei opțiuni:

1. Fă-o. Dacă o acțiune va dura mai puțin de două minute, ar trebui *făcută* în momentul în care este definită.

2. Deleag-o. Dacă o acțiune va dura mai mult de două minute, întreabă-te: Sunt eu persoana potrivită să facă asta? Dacă răspunsul este nu, *deleag-o* entității adecvate.

3. Amân-o. Dacă o acțiune va dura mai mult de două minute şi tu eşti persoana potrivită pentru a o realiza, va trebui ca tu să amâni acțiunea asupra ei până mai târziu şi să o urmăreşti pe una sau mai multe liste de „Acțiuni următoare”.

Organizează

Cercul exterior al diagramei fluxului de lucru prezintă cele opt categorii distincte de mementouri şi materiale care vor rezulta ca urmare a faptului că îți procesezi toate lucrurile. Împreună, acestea formează un sistem total pentru a organiza aproape tot ce ai pe cap sau ar putea să fie adăugat aici, zilnic sau săptămânal.

Să fii organizat înseamnă, pur şi simplu, că locul unde se află un anumit lucru corespunde cu ce înseamnă el pentru tine.

Pentru elementele non-acționabile, categoriile posibile sunt *de aruncat, incubare* şi *referință.* Dacă nu este nevoie de nicio acțiune asupra unui lucru, îl arunci, îl „pui la păstrare” pentru o reevaluare ulterioară sau îl înregistrezi pentru a putea găsi materialul, în cazul în care ai nevoie să recurgi la el altă dată. Pentru a gestiona lucrurile acționabile, vei avea nevoie de o *listă de proiecte*, *depozitare sau fişiere pentru planurile şi materialele de proiecte*, un *calendar*, o *listă cu mementouri ale acțiunilor următoare* şi o *listă de mementouri pentru lucrurile pe care le aştepți.*

Toate categoriile organizaționale trebuie să fie conținute fizic într-o formă oarecare. Când mă refer la „liste”, prin asta înțeleg doar un tip de set revizuibil de mementouri, care ar putea fi nişte liste pe un bloc-notes sau într-un program computerizat sau chiar în dosare care păstrează hârtii separate pentru fiecare element. Spre exemplu, lista de proiecte curente ar putea fi ținută pe o pagină într-un planificator cu file detaşabile; ar putea fi ținută într-o categorie în cadrul funcției Task-uri a unei aplicații

software; sau ar putea să fie într-un simplu dosar fizic etichetat „Listă de proiecte”.

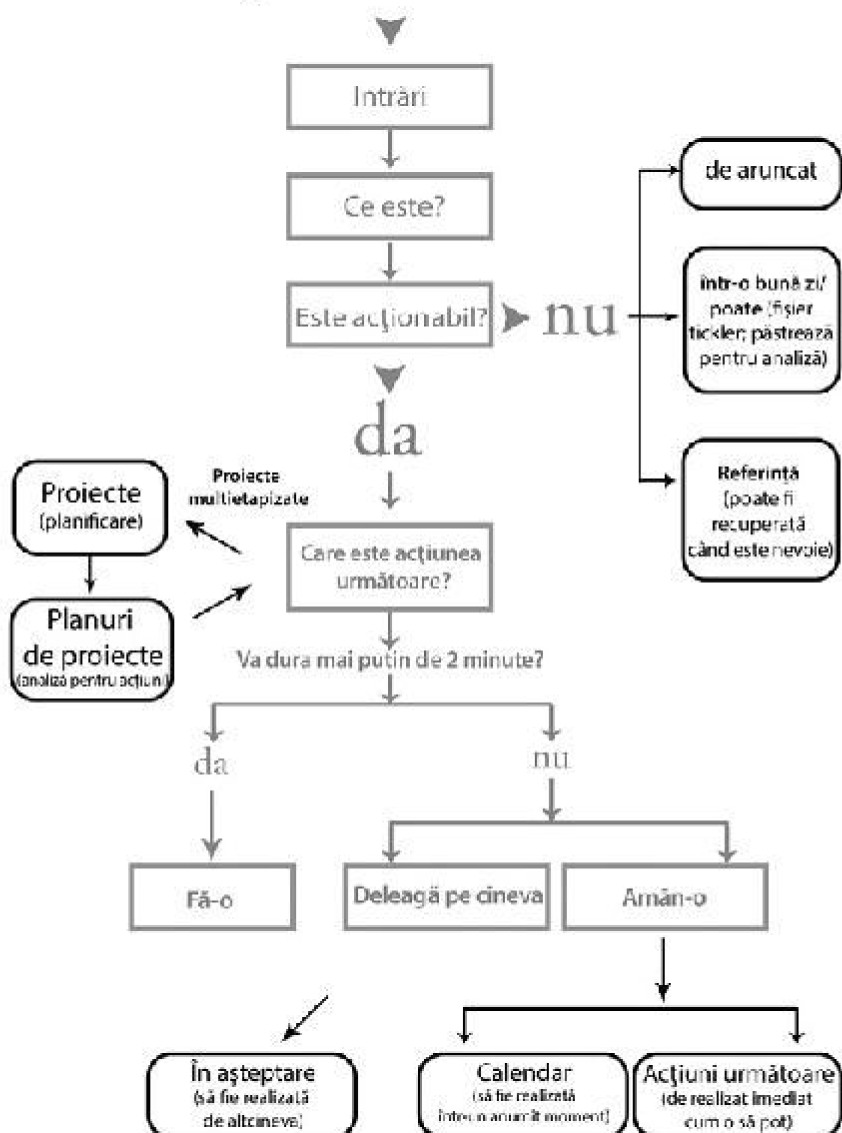


DIAGRAMA FLUXULUI DE LUCRU – ORGANIZARE

Mementourile lăsate la incubat (cum ar fi: „După 01 martie, să-l contactez pe contabilul meu pentru a stabili o întâlnire”) pot fi depozitate într-un dosar tip *tickler,* într-un repertoar sau într-o aplicație de calendar digital.

Proiecte

Eu definesc un proiect ca fiind orice rezultat scontat care poate fi înfăptuit într-un an şi care necesită mai mult de o etapă de acțiune. Asta înseamnă că unele lucruri mai degrabă mici pe care în mod normal ai putea să nu le numeşti proiecte se vor afla pe lista ta de „Proiecte”, împreună cu altele mari. Raționamentul din spatele definiției mele este că, dacă într-o singură etapă, ceva nu va fi finalizat, trebuie creat un fel de jalon care să-ți aducă aminte că mai există ceva de făcut în continuare. Dacă nu ai un substituent care să-ți amintească de el, va aluneca înapoi în mintea ta. Motivul pentru cadrul temporal de un an este că orice te-ai angajat să termini în acel interval trebuie revizuit săptămânal ca să te simți împăcat cu statutul său. Un alt mod de a te gândi la asta este o listă de bucle deschise, indiferent de dimensiune.

O listă parţială de proiecte

Pune-l în temă pe noul membru al echipei
Ia-ți vacanță în august
Stabileşte locul pentru un teambuilding al angajaților
Publică-ți cartea
Finalizează upgrade-urile computerului
Actualizează testamentul
Finalizează bugetele
Finalizează noua ofertă de produs
Învață noul software CRM

Găseşte reeditări ale articolului din *Harvard Business Review*
Găseşte un editor
Însământează grădina de primăvară
Caută resurse pentru proiectul video
Stabileşte programul conferinței de anul viitor
Finalizează acordurile de angajare
Montează noul sistem de iluminat pe verandă
Cumpără o nouă masă de bucătărie
Înscrie-o pe Maria la gimnaziu

Proiectele nu trebuie să fie enumerate inițial într-o anumită ordine, după dimensiuni sau priorități. Ele trebuie doar să se găsească pe o listă principală, astfel încât să le poți reexamina suficient de constant încât să te asiguri că pentru fiecare dintre ele au fost definite următoarele acțiuni adecvate.

Tu nu realizezi de fapt un proiect; tu poți doar să realizezi etapele de acțiune *legate* de acesta. Atunci când au fost efectuate suficiente etape corecte de acțiune, se va fi creat o situație care corespunde suficient de mult imaginii tale inițiale încât o poți numi „realizată”. Lista de proiecte este compilația liniilor de sosire, pe care o punem în fața noastră pentru a ne menține următoarele acțiuni în mişcare pe toate culoarele, în mod adecvat.

Ar putea să existe motive să-ți clasifici proiectele în diferite subcategorii, pornind de la zonele tale diferite de interes, dar crearea inițială a unei singure liste care să le cuprindă pe toate îți va uşura personalizarea adecvată a sistemului, pe măsură ce te simți mai familiar cu utilizarea sa.

Materialele de suport pentru proiect

Pentru multe dintre proiectele tale, vei colecta informații relevante, pe care vei dori să le organizezi în funcție de temă, subiect sau numele proiectului. Lista ta de proiecte va fi doar un index. Toate detaliile, planurile şi informația auxiliară de care ai putea avea nevoie în timp ce lucrezi la diferitele tale proiecte ar trebui să fie cuprinsă în dosare, fişiere computerizate, carnețele sau mape.

Materiale de sprijin şi dosare de referințe. După ce ai organizat materialele auxiliare pentru proiect după temă sau subiect, vei descoperi probabil că sunt aproape identice cu materialele tale de referințe şi că ar putea fi păstrate în acelaşi sistem de dosare de referințe (un dosar al nunții ar putea fi păstrat printre dosarele generale de referință, spre exemplu). Singura diferență este că în cazul proiectelor

active, ar putea fi nevoie ca materialele auxiliare să fie examinate într-o manieră mai constantă pentru a garanta că sunt identificate toate etapele necesare de acțiune.

De obicei, eu recomand ca oamenii să nu-şi depoziteze materialele auxiliare la vedere. Dacă ai un sistem de dosare de referințe care funcționează bine şi este suficient de accesibil, ai putea să remarci că acesta este cel mai uşor mod de a le organiza. Totuşi, vor exista momente când va fi mult mai convenabil să ai materialele scoase şi imediat vizibile şi disponibile, mai ales dacă lucrezi la un proiect fierbinte, la care trebuie să verifici referințele de câteva ori în timpul zilei. Dosarele puse în suporturi metalice sau stivuite în tăvițe pentru documente uşor accesibile pot fi practice pentru acest tip de muncă de birou, în desfăşurare.

În mod paradoxal, lumea digitală a făcut ca organizarea materialelor de referință şi auxiliare să fie în acelaşi timp mai simplă şi mai complexă. Poți capta ceva de undeva şi îl poți copia în altă parte, rapid şi cu uşurință, dar poate să fie descurajant să decizi unde trebuie să fie plasat, dată fiind abundența de locuri de parcare aflate la dispoziția noastră şi nenumăratele feluri în care am putea prefera ca informația să fie disponibilă, atât pentru alții, cât şi pentru noi înşine. Cea mai bună practică este să îți menții lumea digitală a referințelor cât mai simplă cu putință, reexaminând-o şi curățând-o în mod constant.

Categoriile următoarei acțiuni

După cum clarifică diagrama fluxului de lucru, decizia următoarei acțiuni este esențială. Acțiunea aceea trebuie să fie următorul comportament fizic, vizibil, fără excepție, la fiecare buclă deschisă.

Desigur, nu este necesar să ții evidența vreuneia dintre acțiunile „de mai puțin de două minute” pe care le întreprinzi sau a tuturor acelor acțiuni pe care le-ai încheiat deja; acestea au fost făcute. Cele pentru care *chiar* trebuie

ținută evidența sunt toate acele acțiuni care trebuie să se producă într-un anumit moment sau într-o anumită zi (trece-le pe acestea în calendarul tău); cele care trebuie să fie făcute imediat cum este posibil (adaugă-le pe acestea pe listele tale cu „Acțiuni următoare”); şi toate cele pe care aştepți să le facă alții (trece-le pe acestea pe o listă „În aşteptare”).

Calendar

Mementourile pentru acțiunile pe care trebuie să le întreprinzi intră în două categorii: cele referitoare la lucruri care trebuie să se producă într-o anumită zi sau într-un anumit moment şi cele referitoare la lucruri care pur şi simplu trebuie să fie realizate cât mai rapid cu putință. Calendarul tău se ocupă de primul tip de memento.

Trei lucruri ajung în calendarul tău:

- • acțiuni pentru un anumit moment;
- • acțiuni pentru o anumită zi; şi
- • informații pentru o anumită zi.

Acțiunile pentru un anumit moment Acesta este un nume pretențios pentru programări. De multe ori, următoarea acțiune care trebuie întreprinsă în cadrul unui proiect este participarea la o şedință stabilită pentru discutarea sa. Să ții pur şi simplu evidența acesteia în calendar este de ajuns.

Acțiunile pentru o anumită zi Acestea sunt lucruri pe care trebuie să le faci cândva, într-o anumită zi, dar nu neapărat într-un anumit moment. Poate i-ai spus lui Mioko că o vei suna vineri să verifici dacă raportul pe care i l-ai trimis este în regulă. Ea nu va primi raportul până joi, iar sâmbătă va pleca din țară, aşa că vineri este intervalul de timp în care

poți să întreprinzi acțiunea – dar o poți face în orice moment al zilei de vineri. Această acțiune ar trebui să fie trecută în calendar pentru vineri, fără a fi însă legată de un anumit interval orar – ar trebui pur şi simplu marcată în dreptul acelei zile. Este util să ai un calendar în care să poți nota atât acțiuni pentru anumite momente, cât şi acțiuni pentru anumite zile.

Informații pentru o anumită zi Calendarul este totodată locul în care să păstrezi evidența lucrurilor despre care vrei să ştii în anumite zile – nu neapărat acțiuni pe care va trebui să le întreprinzi, ci mai degrabă informații care ar putea fi utile la o anumită dată. Acestea ar putea să includă instrucțiuni despre programări, activități în care alte persoane (familia sau angajații) vor fi implicate atunci sau evenimente de interes. Este util să introduci şi aici informații de tipul celor păstrate în fişiere *tickler*, pe termen scurt, cum ar fi un memento pentru a suna pe cineva după ce el sau ea revine din vacanță. Tot aici este locul unde ai putea dori să plasezi mementouri importante referitoare la data când un anumit eveniment ar trebui să se producă sau când este necesar să se înceapă ceva (în cazul în care încă nu s-a început), fiind dat termenul de execuție.

Fericiți cei flexibili, căci aceia nu vor fi ofensați.
— dr. Michael McGriffy

Gata cu „listele zilnice cu lucruri de făcut" din calendar. Acele trei lucruri intră în calendar, atât şi nimic altceva! Ar putea constitui o erezie la adresa trainingului specific secolului trecut, pe tema gestionării timpului, care ne învață aproape universal că lista cotidiană cu lucruri de făcut este cheia. Dar listele de felul acesta incluse într-un calendar nu funcționează, din două motive.

În primul rând, inputul nou, constant, şi priorităţile tactice schimbătoare reconfigurează munca de zi cu zi atât de mult, încât este practic imposibil să fixezi din timp elementele de făcut. Este întotdeauna util să ai un plan de lucru funcţional, ca punct de referinţă, dar acesta trebuie să poată fi renegociat în orice moment. Să încerci să ţii o listă în calendar, care mai apoi trebuie reintrodusă pentru o altă zi dacă elementele nu sunt realizate, este demoralizant şi constituie o pierdere de timp. Listele cu „Acţiuni următoare", pe care le susţin eu, vor conţine toate acele mementouri pentru acţiune, chiar şi pe cele mai dependente de factorul timp. Iar acestea nu vor trebui rescrise zilnic.

În al doilea rând, dacă pe o listă zilnică de făcut se găseşte un lucru care nu *trebuie* făcut neapărat în acea zi, acesta va dilua accentul pus asupra lucrurilor care chiar trebuie făcute. Dacă *trebuie* să o sun pe Mioko vineri pentru că aceea este singura zi în care o pot găsi, dar apoi adaug alte cinci telefoane mai puţin importante sau mai puţin dependente de factorul timp la lista mea cu lucruri de făcut, când ziua devine agitată, este posibil să nu o mai sun deloc pe Mioko. Creierul meu va trebui să primească înapoi mementoul că acela este singurul telefon pentru care nu va mai exista o altă ocazie. Aceasta nu este o utilizare adecvată a sistemului. După cum văd eu lucrurile, calendarul ar trebui să fie un teritoriu sacru. Dacă notezi ceva acolo, trebuie făcut în ziua aceea sau să nu mai fie făcut deloc. Singurele rescrieri ar trebui să fie cele pentru programări modificate.

Acestea fiind spuse, nu este absolut nimic în neregulă cu crearea unei liste scurte, informale, cu lucruri de genul „Dacă am timp, chiar mi-ar plăcea să...", alese din inventarul acţiunilor tale următoare. Acestea nu ar trebui confundate cu imperativele tale şi ar trebui să fie tratate

suficient de lejer pentru a fi abandonate sau modificate rapid, pe măsură ce apar surprizele inevitabile ale zilei.

Lista(-ele) cu „Acţiuni următoare”

Deci, unde merg toate mementourile tale pentru acțiuni? Pe listele cu „Acțiuni următoare” care, alături de calendar, se află în centrul organizării şi orientării gestionării zilnice a acțiunilor.

Toate acțiunile „mai lungi de două minute”, care nu pot fi delegate şi pe care le-ai identificat, trebuie să fie ținute într-o evidență. „Sună-l pe Jim Smith, pentru: şedința de buget”, „Trimite prietenilor un e-mail cu ultimele noutăți despre familie” şi „Schițează idei, pentru: conferința anuală de vânzări” sunt, toate, tipuri de mementouri pentru acțiune care trebuie păstrate în liste adecvate, ca să fie evaluate ca opțiuni pentru ceea ce vom face în orice moment din timp.

Dacă ai doar douăzeci sau treizeci din acestea, ar putea fi în regulă să le păstrezi pe toate pe o singură listă, intitulată „Acțiuni următoare”, pe care să o analizezi oricând ai ceva timp liber. Totuşi, pentru cei mai mulți dintre noi, este mai probabil că numărul va fi între 50 şi 150. În acest caz, ar fi logic să-ți împarți lista cu „Acțiuni următoare” pe categorii, cum ar fi „Telefoane” pe care să le dai când ai puțin timp şi telefonul la dispoziție, sau elemente ce vizează acțiuni „La computer”, pe care să le iei în considerare ca opțiuni atunci când stai în fața acelui dispozitiv.

Totul ar trebui făcut cât mai simplu cu putință, dar nu mai simplu de atât.

— Albert Einstein

Elementele non-acţionabile

Ai nevoie de sisteme bine organizate, individuale, care să trateze atât lucrurile care nu solicită nicio acțiune, cât şi pe cele care solicită. Sistemele de non-acțiune se împart în trei categorii: de aruncat, incubare şi referință.

De aruncat

Ceea ce este de aruncat ar trebui să fie evident de la sine. Aruncă, toacă sau reciclează tot ceea ce nu presupune nicio potențială acțiune viitoare sau valoare de referință. Dacă laşi chestiunile acestea amestecate laolaltă cu celelalte categorii, ele vor submina serios sistemul şi claritatea ta în mediul respectiv.

Incubarea

Există două alte grupuri de obiecte, în afară de cele de aruncat, care nu necesită vreo acțiune imediată, dar pe care vei vrea să le păstrezi. Aici, din nou, este esențial să separi elementele non-acționabile de cele acționabile; altfel, vei avea tendința să te duci amețit la grămezile, teancurile şi listele tale şi să nu ştii de unde să începi sau ce trebuie făcut.

Să zicem că citeşti ceva într-un newsletter care îți dă o idee despre un proiect pe care ai putea să vrei să-l faci într-o bună zi, dar nu acum. Vei dori să ți se reamintească de el mai târziu pentru a putea reevalua opțiunea de a face ceva în această privință, pe viitor. Sau primeşti un pliant despre următoarea stagiune a filarmonicii din oraşul tău şi observi că până la programul care te interesează cu adevărat pe tine mai sunt patru luni – prea mult ca să poți acționa încă în acest sens (nu eşti sigur care va fi programul tău de călătorii pe o perioadă atât de îndelungată). Dar dacă eşti în oraş, ți-ar plăcea să mergi. Ce ar trebui să faci în legătură cu asta?

Există două feluri de instrumente de incubare care ar putea să funcționeze în această situație: liste de tipul „Într-o bună zi/Poate” şi un sistem *tickler.*

Într-o bună zi/Poate Ar putea fi util şi inspirator să păstrezi o listă continuă cu lucruri pe care este posbil să vrei să le faci cândva, dar nu acum. Aceasta este „parcarea” pentru

proiectele în direcția cărora nu poți acționa în prezent, dar pe care nu vrei să le dai complet uitării. Ți-ar plăcea să ți se amintească de această posibilitate la intervale regulate.

Listă parţială de tipul „Într-o bună zi/Poate"

Să cumpăr un vas cu pânze
Să învăț spaniola
Să urmez un curs de pictură în acuarelă
Să renovez bucătăria
Să construiesc o piscină de antrenament
Să fac o călătorie cu balonul
Să construiesc o pivniță de vinuri
Să petrec o lună în Toscana
Să-mi creez propria pagină web
Să înființez o fundație pentru copii
Să cumpăr un pian
Să-mi public memoriile
Să obțin un atestat de *scuba diving*
Să învăț să dansez tango
Să învăț să utilizez o roată pentru olărit
Să dau o petrecere în cartier
Să construiesc un heleşteu cu peşti koi

Aceste elemente sunt de genul „proiectelor pe care aş putea să vreau să le fac, dar nu acum... însă aş vrea să mi se reamintească de ele în mod regulat". Tu trebuie să reexaminezi periodic lista aceasta dacă vrei să obții cea mai mare valoare de pe urma ei. Îți sugerez să incluzi o copie a conținutului în Reexaminarea Săptămânală (vezi pag. 113).

Probabil că ai şi alte tipuri de informații care sunt similare cu „Într-o bună zi/Poate", dar care necesită examinare doar când ai impulsul de a te angaja într-un anumit gen de activitate. Acestea ar fi liste de tipul:

- • Cărți de citit
- • Vinuri de degustat
- • Rețete de încercat
- • Filme de închiriat
- • Excursii de făcut în weekend
- • Lucruri pe care copiii mei poate că ar vrea să le facă
- • Seminare la care să iau parte

- • Site-uri web pe care să intru

Aceste tipuri de mementouri îți pot extinde foarte mult opțiunile de explorare creativă. Deținerea unui instrument organizațional care să îți permită să alcătuieşti cu uşurință liste ca acestea, pe loc, chiar merită din plin.

Sistemul Tickler O a doua categorie de lucruri pentru incubare sunt cele pe care nu le vrei reamintite sau de care nu ai nevoie să-ți fie reamintite, până la un anumit moment exact în timp. O versiune foarte elegantă a păstrării în vederea examinării de acest gen este dosarul de tip *tickler,* numit, de asemenea, şi „dosarul în aşteptare", „follow-up" sau „dosarul perpetuu". Acesta este un sistem care îți permite să-ți trimiți, aproape efectiv, ceva prin poştă ție însuți, pentru a fi primit la o dată stabilită în viitor.

Calendarul tău poate îndeplini aceeaşi funcție. Ai putea să-ți reaminteşti pe calendar, pentru data de 15 martie, spre exemplu, că într-o lună trebuie să achiți taxele; sau, pentru 12 septembrie, că *Lacul Lebedelor* va fi prezentat de Balşoi, la Civic Auditorium, peste şase săptămâni.

Pentru mai multe detalii, vezi Capitolul 7.

Materialul de referin**ță**

Multe lucruri care îți apar în cale nu necesită nicio acțiune, dar au valoare în sine, ca informație. Vei dori să le păstrezi şi să le poți recupera atunci când îți vor fi necesare. Ele pot fi stocate într-un format pe hârtie sau digital.

Materialul pe hârtie – orice, de la meniul cu preparatele la pachet al restaurantului local de delicatese până la planurile, schițele şi informațiile despre vânzare pentru un proiect de arhitectură peisagistică – este stocat cel mai bine în sisteme fizice sau digitale eficiente de regăsire a informației. Acestea pot include de la paginile unui bloc-

notes sau carnețel, în cazul unei liste cu restaurantele preferate sau cu numerele de telefon ale membrilor comitetului şcolar, până la cartoteci întregi dedicate actelor de la auditul intern, în cazul unei fuziuni corporatiste. Deşi din ce în ce mai multă informație apare sub formă digitală, versiunile listate sunt încă o modalitate eficientă de a o stoca şi analiza, în unele cazuri.

Stocarea electronică poate să includă totul de la stocarea de date în *cloud* la fişiere arhivate în software-ul tău de comunicații.

Cel mai important lucru pe care să ți-l aminteşti aici este că referința ar trebui să fie exact asta – informație la care poți apela *cu uşurință* atunci când este necesar. În general, sistemele de referință iau două forme: (1) stocarea specifică zonei şi subiectului şi (2) fişiere cu referințe generale. Primele tipuri se definesc de obicei în termenii modalității de stocare – spre exemplu, un sertar cu dosare, dedicat contractelor, după dată; un sertar care conține doar informații confidențiale despre salariile angajaților; o serie de cabinete pentru procese juridice încheiate, a căror consultare ar putea fi necesară în procesele viitoare; sau o bază de date destinată gestionării relațiilor cu clienții (CRM – Customer Relations Management) pentru istoricele clienților şi abonaților.

Îndosarierea referințelor generale Cel de-al doilea tip de sistem de referință este unul de care toată lumea are nevoie să fie la îndemână pentru a stoca informații speciale, care nu se încadrează în vreo categorie predeterminată mai amplă. Ai nevoie de un loc în care să păstrezi manualele de instrucțiuni pentru aparatura de bucătărie, notițele scrise de mână de la şedința pe tema proiectului Smith şi yenii aceia pe care nu ai mai ajuns să-i schimbi la finalul celei

mai recente călătorii la Tokyo (şi pe care îi poţi folosi la următoarea călătorie acolo).

Absenţa unui dosar bun cu referinţe generale poate fi unul dintre cele mai mari blocaje în implementarea unui sistem personal eficient de gestionare. Dacă îndosarierea şi păstrarea nu sunt uşoare şi rapide (şi chiar distractive!), vei avea tendinţa să stivuieşti, să îngrămădeşti sau să acumulezi digital lucrurile, în loc să le pui la păstrare în mod adecvat. Dacă materialul tău de referinţă nu are graniţe simple şi clare, linia de demarcaţie dintre elementele acţionabile şi cele non-acţionabile se va estompa, vizual şi psihologic, şi mintea ta va deveni indiferentă la toată povestea. Stabilirea unui bun sistem funcţional pentru această categorie de material este esenţială în asigurarea productivităţii lipsite de stres; vom explora acest aspect în detaliu în Capitolul 7.

Reflectează

Una e să scrii că ai nevoie de lapte; şi alta este să fii la magazin şi să-ţi aduci aminte. De asemenea, să-ţi notezi pe ceva că trebuie să suni un prieten după un eveniment semnificativ din viaţa sa, ca să vezi ce face şi să-l feliciţi, este altceva decât să-ţi aminteşti de asta chiar când eşti lângă telefon şi ai ceva timp la dispoziţie.

Trebuie să poţi face un pas în spate şi să analizezi tabloul complet al vieţii tale personale şi profesionale dintr-o perspectivă mai amplă şi, de asemenea, să te afunzi „în tranşeele” acţiunilor concrete de întreprins, după cum este nevoie, şi la intervale adecvate. Pentru cei mai mulţi oameni, magia gestionării fluxului de lucru este obţinută prin utilizarea constantă a etapei reflecţiei. Acesta este locul în care, într-un caz important, arunci săptămânal o privire către toate proiectele nefinalizate şi buclele tale deschise, la ceea ce eu numesc nivelul Orizontului 1 (vezi pag. 119). Este

ocazia ta să scrutezi toate acțiunile şi opțiunile definite, aflate în fața ta, crescând astfel radical eficacitatea alegerilor luate cu privire la ceea ce faci în orice moment.

Viața ta este mai complexă decât poate să descrie sau să coordoneze orice sistem, dar metodologia GTD creează un model coerent pentru a substitui elemente-cheie care necesită în continuare atenție, fiind actualizate şi examinate într-o manieră coordonată. Majoritatea oamenilor au câteva componente simple ale acestui model în diferite locuri, dar conținutul şi utilizarea lor este, în cel mai bun caz, primitivă.

Ce **ş**i când s**ă** reexaminezi

Dacă implementezi un sistem personal de organizare structurat aşa cum recomand eu, cu o listă de „Proiecte”, un calendar, liste cu „Acțiuni următoare” şi o listă „În aşteptare”, atunci nu va fi nevoie de mare lucru pentru a menține acest sistem.

Reexaminează cât de des ai nevoie listele, prezentările generale şi hărțile de orientare pe care trebuie să le reexaminezi, pentru a-ți despovăra mintea de conținutul lor.

Elementul pe care îl vei analiza cel mai frecvent va fi calendarul tău, care îți va aminti de „peisajul dur” al zilei – şi anume, care sunt lucrurile care chiar *trebuie* să fie tratate în ziua aceea. Asta nu înseamnă că acele conținuturi care se regăsesc acolo sunt cele mai „importante” în vreun sens măreț – ci doar că ele trebuie făcute. În orice moment, faptul că ştii ce anume şi când trebuie făcut creează un spațiu de manevră. Este un bun obicei ca imediat cum ai finalizat o acțiune din calendarul tău (o întâlnire, un telefon, ultima versiune a unui raport care trebuie predat), să verifici şi să vezi ce altceva mai rămâne de făcut.

După ce ți-ai verificat calendarul, de cele mai multe ori vei trece la listele tale cu „Acțiuni următoare”. Acestea păstrează inventarul acțiunilor predefinite, pe care le poți

întreprinde dacă ai timp la dispoziție pe parcursul zilei. Dacă le-ai organizat după context („Acasă"; „La computer"; „În şedința cu George"), ele vor intra în acțiune doar atunci când aceste contexte sunt disponibile.

Proiectele, listele „În aşteptare" şi „Într-o bună zi/Poate" trebuie să fie reexaminate doar atât de des pe cât consideri tu că este necesar pentru a te împiedica să-ți mai pui întrebări despre ele.

Factor esențial pentru succes: reexaminarea săptămânală

Tot ceea ce ar putea necesita acțiune trebuie să fie reexaminat suficient de frecvent pentru a-ți împiedica mintea să reia sarcina de a-şi aminti şi reaminti acelaşi lucru. Pentru a avea încredere în deciziile personale rapide şi intuitive pe care le iei în legătură cu acțiunile de la un moment la altul, trebuie să-ți consolidezi constant poziția la un nivel mai ridicat. Din experiența mea (cu mii de persoane), asta se traduce printr-un comportament esențial pentru succes: Reexaminarea Săptămânală.

Preocupările vieții cuprind o multitudine de interese, şi acela care cugetă la oricare dintre ele fără să le consulte pe celelalte este un vizionar nepotrivit să stăpânească afacerile lumii.

— James Fenimore Cooper

Toate Proiectele, planurile active de proiecte şi listele tale cu „Acțiunile următoare", „Agenda", „În aşteptare" şi chiar şi cele cu „Într-o bună zi/Poate" ar trebui reexaminate o dată pe săptămână. Ceea ce îți oferă de asemenea ocazia să te asiguri că mintea îți este limpede şi că toate proiectele neterminate din ultimele câteva zile au fost captate, clarificate şi organizate.

Dacă eşti ca majoritatea, ai descoperit că lucrurile pot scăpa de sub control într-o oarecare măsură, pe parcursul câtorva zile de intensitate operațională. Este ceva de

aşteptat, ce va continua să crească în tandem cu ubicuitatea lumii tale tot timpul în priză, tot timpul conectată. N-ai vrea să-ți distragi singur atenția prea mult de la munca aflată în fața ta, într-un efort pentru a rămâne „perfect imaculat” tot timpul. Dar pentru a-ți permite luxul de „a fi pe val”, cu încredere, probabil că vei avea nevoie să faci curat şi să reîmprospătezi conținuturile o dată pe săptămână.

Reexaminarea Săptămânală este momentul în care:

- • Să-ți strângi şi să-ți procesezi toate lucrurile.
- • Să-ți reexaminezi sistemul.
- • Să-ți actualizezi listele.
- • Să cureți, să clarifici, să actualizezi şi să completezi.

Cei mai mulți oameni nu au un sistem realmente complet şi nu obțin niciun beneficiu real de pe urma reexaminării, tocmai din acest motiv: imaginea lor de ansamblu nu este totală. Ei au în continuare un sentiment vag că ceva ar putea să lipsească. De aceea recompensele care pot fi obținute din implementarea acestui întreg proces sunt exponențiale: cu cât este mai complet sistemul, cu atât mai multă încredere vei avea în el. Şi cu cât vei avea mai multă încredere în el, cu atât vei fi mai motivat să-l menții cât mai complet. Reexaminarea Săptămânală este o cheie principală pentru a menține acel standard.

Pentru a-ți scoate nişte lucruri din minte, trebuie să-ți foloseşti mintea.

Cei mai mulți oameni se simt cel mai bine în legătură cu munca lor în săptămâna de dinainte să plece în vacanță, dar asta nu datorită vacanței în sine. Ce faci în ultima

săptămână înainte să pleci într-o excursie importantă? Faci curat, finalizezi, clarifici, organizezi şi renegociezi toate acordurile pe care le ai cu tine însuţi şi cu alţii. Faci asta ca să te poţi relaxa şi să poţi fi prezent pe plajă, pe terenul de golf sau pe pârtia de schi, fără ca mintea să-ţi fie ocupată cu nimic altceva. Eu îţi sugerez să faci asta săptămânal, şi nu anual, pentru a putea fi altfel „prezent" în viaţa ta de zi cu zi.

Angajează

Scopul elementar al acestui proces de gestionare a fluxului de lucru este de a facilita alegeri bune referitoare la ceea ce faci în orice moment din timp. Luni dimineaţa, la 10:33, să decizi dacă o suni pe Sandy, finalizezi propunerea sau îţi faci ordine prin e-mailuri va fi întotdeauna o hotărâre intuitivă, dar, cu orientarea potrivită, te poţi simţi mult mai încrezător în legătură cu alegerile tale. Poţi trece de la speranţă la încredere în acţiunile tale, sporindu-ţi imediat energia şi eficacitatea.

Toate deciziile de a acţiona sunt intuitive. Provocarea constă în a trece de la a spera că este alegerea corectă la a avea încredere că este alegerea corectă.

Trei modele pentru a alege cum s**ă** ac**ţ**ionezi

Să presupunem pentru o clipă că nu te opui niciuneia dintre „chestiunile" tale, din cauza nesiguranţei sau a procrastinării. Va exista întotdeauna o listă lungă cu acţiunile pe care nu le faci, în orice moment dat. Aşadar, cum vei decide ce să faci şi ce să nu faci şi să te simţi bine în legătură cu ambele?

Răspunsul este: având încredere în intuiţia ta. Dacă *ai captat, clarificat, organizat şi reflectat* la toate angajamentele tale curente, îţi poţi dinamiza raţionamentul intuitiv cu o doză de gândire inteligentă şi practică despre munca şi valorile tale.

Există trei modele care îți vor fi utile dacă le încorporezi în luarea deciziilor referitoare la ceea ce ai de făcut. Ele nu-ți vor oferi răspunsurile – indiferent dacă te gândeşti să îl suni pe Mario, să îi trimiți un e-mail fiului tău la şcoală sau să porți pur şi simplu o conversație informală cu secretara ta –, dar te vor ajuta să-ți structurezi mai inteligent opțiunile. Şi acesta este un lucru pe care panaceele simple pentru gestionarea timpului şi a priorităților nu îl pot face.

1. Modelul celor patru criterii pentru alegerea acțiunilor pe moment

Miercuri, la 15:22, cum alegi ce să faci? În momentul acela există patru criterii pe care le poți aplica, în această ordine: context, timp disponibil, energie disponibilă şi prioritate.

Primele trei descriu constrângerile în cadrul cărora operezi încontinuu şi cea de-a patra furnizează valorile ierarhice pe care să le atribui acțiunilor tale.

Contextul Eşti mereu constrâns de ceea ce ai posibilitatea să faci în momentul de față. Câteva acțiuni pot fi realizate oriunde (cum ar fi schițarea unor idei despre un proiect, folosind pixul şi hârtia), dar majoritatea necesită un loc specific (acasă, la biroul tău) sau să ai la dispoziție vreun instrument pentru productivitate, cum ar fi un telefon sau un computer. Aceştia sunt primii factori care îți limitează alegerile referitoare la ceea ce poți face pe moment.

Timpul disponibil Când trebuie să faci altceva? Să ai o şedință în cinci minute ar împiedica realizarea oricăror acțiuni care necesită mai mult timp.

Energia disponibilă Cât de multă energie ai? Unele acțiuni pe care le ai de făcut necesită un rezervor de energie

mentală creativă, proaspătă. Altele necesită mai mult elan fizic. Unele necesită câte puțin din fiecare.

Prioritatea Date fiind contextul, timpul şi energia disponibile, care acțiune rămasă între opțiunile tale îți va oferi cel mai mare beneficiu? Eşti în biroul tău, cu un telefon şi un computer, ai o oră la dispoziție, iar energia ta este la 7.3, pe o scară de la 1 la 10. Ar trebui să returnezi apelul clientului, să lucrezi la propunerea de proiect, să îți procesezi e-mailurile sau să iei legătura cu partenerul sau partenera de viață pentru a vedea cum îi merge în acea zi?

Aici trebuie să îți accesezi intuiția şi să începi să te bazezi pe decizia ta personală din momentul acela. Pentru a explora acest concept pe mai departe, să examinăm încă două modele pentru a decide care este cel mai important lucru pe care să îl faci.

2. Modelul triplustratificat pentru evaluarea muncii de zi cu zi

Atunci când realizezi unele lucruri sau „munceşti", în sens universal, există trei tipuri diferite de acțiuni în care poți fi angajat:

- • Să faci o muncă predefinită
- • Să faci munca pe măsură ce aceasta apare
- • Să-ți defineşti munca

Să faci o muncă predefinită Atunci când faci o muncă predefinită, lucrezi în baza listelor tale cu „Acțiuni următoare" şi a calendarului tău – finalizând sarcini pe care ai decis anterior că trebuie să le faci sau gestionându-ți fluxul de lucru. Iei deciziile pe care trebuie să le iei, schițezi ideile pe care vrei să le supui unui brainstorming, iei parte

la şedinţe sau pregăteşti o listă de lucruri despre care să vorbeşti cu avocatul tău.

Să faci munca pe măsură ce aceasta apare În mod frecvent, apar lucruri din senin – nebănuite, neanticipate –, lucruri în care trebuie sau alegi să te implici, pe măsură ce se produc. Spre exemplu, partenera ta de afaceri intră în biroul tău şi vrea să aveţi o conversaţie pe tema lansării noului produs, aşa că discuţi cu ea în loc să faci toate celelalte lucruri pe care ai putea să le faci. Fiecare zi aduce cu sine surprize – lucruri neplănuite, care apar pur şi simplu din senin – şi va trebui să le acorzi măcar o parte din timp şi energie mai multora dintre ele. Atunci când urmezi direcţiile respective, decizi automat că aceste lucruri sunt mult mai importante decât orice altceva ai avea de făcut în momentele acelea.

Să-ţi defineşti munca Să-ţi defineşti munca presupune să-ţi pui în ordine tăviţa ta pentru documente, mesajele digitale şi notiţele din timpul şedinţelor şi să divizezi noile proiecte în etape acţionabile. Pe măsură ce îţi procesezi inputurile, fără îndoială că te vei ocupa de câteva acţiuni „de mai puţin de două minute” şi că vei arunca şi înregistra numeroase lucruri (o altă variantă de a face munca pe măsură ce apare). O parte semnificativă a acestei activităţi va consta în identificarea lucrurilor care trebuie făcute la un moment dat, dar nu pe loc. Vei adăuga puncte pe toate listele tale, pe măsură ce avansezi.

După ce ţi-ai definit toată munca, poţi să ai încredere că listele tale cu lucruri de făcut sunt complete. Şi contextul tău, timpul şi energia disponibile încă îţi permit opţiunea de a face mai mult de un singur lucru. Ultimul aspect pe care să-l iei în considerare este natura muncii tale şi obiectivele şi standardele acesteia.

3. Modelul pe **ş**ase niveluri pentru a-**ţ**i reexamina propria munc**ă**

Priorităţile ar trebui să-ţi dirijeze deciziile, dar majoritatea modelelor în vederea determinării acestora nu sunt instrumente de încredere pentru mare parte din activitatea noastră reală de lucru. Pentru a şti care sunt priorităţile tale, trebuie să ştii care este munca ta. Şi există cel puţin şase perspective diferite din care să defineşti acest aspect. Pentru a utiliza o analogie adecvată, discuţia aceasta are foarte mult de-a face cu orizontul sau distanţa percepţiei. Când priveşti afară, din interiorul unei clădiri, observi lucruri diferite, de la etaje diferite.

- • Orizontul 5: Obiectivul şi principiile
- • Orizontul 4: Viziunea
- • Orizontul 3: Scopurile
- • Orizontul 2: Zonele de focalizare şi răspunderile
- • Orizontul 1: Proiectele curente
- • La sol: Acţiunile curente

Să începem de jos în sus:

La sol: Acţiunile curente Aceasta este lista unde sunt acumulate toate acţiunile pe care trebuie să le realizezi – toate telefoanele pe care trebuie să le dai, e-mailurile la care trebuie să răspunzi, comisioanele de care trebuie să te achiţi şi planurile pe care vrei să le comunici şefului tău şi partenerului tău de viaţă. Probabil că ai avea peste o sută de astfel de elemente pe care să le realizezi, dacă ai opri chiar

acum lumea în loc, fără vreun input suplimentar de la tine sau de la oricine altcineva.

Orizontul 1: Proiectele curente Cele între treizeci şi o sută de proiecte pe care le ai în derulare generează majoritatea acțiunilor pe care le ai în fața ta, în prezent. Acestea sunt rezultatele pe termen relativ scurt pe care vrei să le atingi, cum ar fi instalarea unui nou computer acasă, organizarea unei conferințe de vânzări, mutarea într-un sediu nou şi găsirea unui dentist.

Finalizează proiectele pe care le începi, îndeplineşte angajamentele pe care ți le-ai asumat, respectă promisiunile pe care le-ai făcut – şi atunci, atât sinele tău subconştient, cât şi cel conştient pot avea succes, ceea ce duce la un sentiment de împlinire, valoare şi unicitate.

— John-Roger Hinkins

Orizontul 2: Zonele de focalizare şi răspunderile Tu creezi sau accepți proiectele şi acțiunile, datorită rolurilor, intereselor şi răspunderilor pe care le ai. Acestea sunt zonele-cheie are vieții tale personale şi profesionale, în cadrul cărora vrei să obții rezultate şi să menții standarde. Slujba ta poate să presupună cel puțin angajamente implicite față de lucruri cum ar fi planificarea strategică, sprijinul administrativ, dezvoltarea personalului, studii de piață, relațiile cu clienții sau managementul activelor. Şi viața ta personală are un număr egal de astfel de domenii de focalizare: sănătatea, familia, finanțele, mediul de acasă, spiritualitatea, recreerea etc. Acestea nu sunt lucruri de finalizat, ci, mai degrabă, de utilizat pe post de criterii pentru a ne evalua experiențele şi angajamentele, pentru a menține echilibrul şi sustenabilitatea, pe măsură ce funcționăm în munca şi în lumea noastră. Enumerarea şi examinarea acestor responsabilități oferă un cadru general mai cuprinzător pentru a ne evalua inventarul de proiecte.

Orizontul 3: Scopurile Într-un an sau doi ani de aici încolo, lucrurile pe care vrei să le încerci în diferite zone ale muncii vieții tale personale vor adăuga o nouă dimensiune în definirea muncii tale. Adeseori, atingerea scopurilor şi obiectivelor slujbei tale va necesita o schimbare în ceea ce priveşte direcția focalizării muncii tale, cu apariția unor noi responsabilitați. În acest orizont, există şi din punct de vedere personal lucruri pe care ți-ar plăcea să le realizezi sau să le fixezi, lucruri care ar putea să confere mai multă importanță anumitor aspecte din viața ta şi să le diminueze pe altele.

Orizontul 4: Viziunea Atunci când faci planuri de viitor, pentru trei până la cinci ani, acest lucru te face să te gândeşti la categorii mai mari: strategii de organizare, tendințe de mediu, circumstanțele tranziției în carieră şi stilul de viață. Factorii interni includ aspirații şi considerații pe marginea familiei, finanțelor şi calitatea vieții. Aspectele ce țin de lumea exterioară pot să cuprindă schimbările care îți afectează locul de muncă şi organizația, cum ar fi tehnologia, globalizarea, tendințele pieței şi competiția. Deciziile la nivelul acesta pot schimba cu uşurință felul în care ar putea arăta munca ta pe numeroase planuri.

Orizontul 5: Obiectivul şi principiile Aceasta este perspectiva de ansamblu. De ce există compania ta? De ce exişti *tu*? Ce contează cu adevărat pentru tine, indiferent de situație? Obiectivul fundamental al oricărui lucru furnizează definiția centrală a ceea ce este cu adevărat munca. Este descrierea supremă a locului tău de muncă. Toate scopurile, viziunile, obiectivele, proiectele şi acțiunile derivă din, şi te conduc spre, acesta.

Aceste analogii cu orizontul sunt întru câtva arbitrare şi este posibil ca, în viața reală, conversațiile importante pe

care le vei purta pe tema focalizării şi priorităților tale să nu cadreze exact cu un nivel sau altul. Totuşi, ele pot să furnizeze un cadru general util, care să îți reamintească de natura multistratificată a angajamentelor şi sarcinilor tale.

Nu ai timp să te gândeşti clipă de clipă şi zi de zi. Trebuie să te fi gândit deja.

Evident, trebuie să iei în considerare mulți factori înainte să te simți mulțumit că ai luat cea mai bună decizie referitoare la ce ai de făcut şi când. „Stabilirea priorităților" în sensul tradițional al focalizării obiectivelor şi valorilor tale pe termen lung, deşi este în mod evident o preocupare centrală necesară, nu oferă un cadru practic pentru marea majoritate a deciziilor şi sarcinilor în care trebuie să te implici zi de zi. Să stăpâneşti fluxul muncii tale la toate nivelurile la care experimentezi acea muncă oferă o modalitate mult mai holistică de a duce lucrurile la bun sfârşit şi de a te simți bine în această privință.

Partea a 2-a a acestei cărți va oferi coaching specific cu privire la felul în care să utilizezi aceste modele pentru a lua decizii în vederea acțiunii şi la felul în care cele mai bune practici de a capta, clarifica, planifica, organiza şi reflecta contribuie, toate, la cel mai mare succes al tău vizavi de ele.

ω

Implementarea creativă a proiectelor: cele cinci etape ale planificării unui proiect

INGREDIENTELE-CHEIE ale controlului relaxat sunt (1) rezultatele (proiectele) clar definite şi acțiunile următoare,

necesare pentru a le duce mai aproape de finalizare şi (2) mementouri plasate într-un sistem de încredere, care să fie examinat în mod regulat. Este vorba despre ceea ce eu numesc focalizare orizontală. Deşi poate părea simplu, aplicarea efectivă a procesului poate crea rezultate profunde.

Cum să amplifici focalizarea verticală

Focalizarea orizontală este tot îți va trebui în majoritatea situațiilor, în cea mai mare parte a timpului. Totuşi, uneori, este posibil să ai nevoie de o rigoare şi de o focalizare mai mari pentru a aduce un proiect sau o situație sub control, pentru a identifica o soluție sau pentru a te asigura că au fost determinați toți paşii adecvați. Aici intervine focalizarea pe verticală.

Să ştii cum să gândeşti productiv în acest mod mai degrabă vertical şi cum să integrezi rezultatele în sistemul tău personal este cel de-al doilea set puternic de comportamente necesare pentru munca bazată pe cunoaştere.

În timp ce faci lucrurile mărunte, trebuie să te gândeşti la lucrurile importante, pentru ca toate lucrurile mărunte să meargă în direcția corectă.

— Alvin Toffler

Genul acesta de gândire nu trebuie să fie minuțios. Cea mai mare parte a gândirii pe care va trebui să o realizezi este informală, ceea ce eu numesc „planificare la plic” – genul de lucru pe care îl notezi, la propriu, pe spatele unui plic sau pe un şervețel, într-o cafenea, cu un coleg, în timp ce discuți în detaliu agenda şi structura unei prezentări de vânzări. Din experiența mea, acesta tinde să fie cel mai productiv gen de planificare pe care îl poți face, în termenii rezultatului raportat la energia pe care o depui. Într-adevăr, din când în când, oricine ar putea să aibă nevoie să elaboreze o structură sau un plan mai formal pentru clarificarea

componentelor, secvențelor sau priorităților. Şi schițele generale mai detaliate vor fi de asemenea necesare pentru a coordona situații mai complexe – dacă echipele au nevoie să colaboreze pe diferite secțiuni ale unui proiect, spre exemplu, sau dacă trebuie schițate planuri de afaceri pentru a convinge un investitor că ştii ce faci. Dar, ca regulă generală, poți să fii destul de creativ având doar un stilou şi o bucată de hârtie.

Nu nevoia de mai multe modele formale este cea mai stringentă pe care am văzut-o în gândirea proiectelor, în lumea profesională; de obicei, oamenii care au nevoie de acele modele le au deja sau le pot obține ca parte a unui curriculum profesional sau educațional. În schimb, am descoperit că cea mai mare lacună este absența unui model de focalizare asupra proiectului pentru noi, ceilalți. Noi avem nevoie de modalități de a ne valida şi sprijini gândirea, oricât de informale ar fi ele. Sesiunile de planificare formală şi instrumentele foarte puternice de planificare (cum ar fi software-ul de gestionare a proiectelor) pot fi cu siguranță utile ocazional, dar, de prea multe ori, participanții la o şedință vor trebui să aibă *altă* şedință – o „întrunire la plic" (sau la tabla albă magnetică) – pentru a elabora sau a prelua efectiv controlul asupra unei părți a activității. Şedințele mai structurate şi mai formale au de asemenea tendința de a sări peste cel puțin o chestiune esențială, cum ar fi motivul pentru care proiectul este realizat de la bun început. Sau acestea nu permit un timp adecvat pentru brainstorming, pentru elaborarea a numeroase idei la care nu s-a gândit nimeni niciodată şi care ar face proiectul mai interesant, mai profitabil sau pur şi simplu mai distractiv. Şi, în ultimul rând, foarte puține asemenea şedințe impun suficientă rigoare pentru a determina etapele de acțiune şi răspunderile pentru diferitele aspecte ale planului de proiect.

Obiectivul este să faci proiectele şi situațiile suficient de clare şi să menții suficient de mult control asupra lor încât să ți le scoți din minte şi să nu pierzi vreo idee potențial utilă.

Vestea bună este că *există* o manieră productivă de a te gândi la proiecte, situații şi subiecte, care să confere maximum de valoare cu o cheltuială minimă de timp şi efort. Din întâmplare, este chiar modul firesc în care planificăm atunci când încercăm conştient să aducem un proiect sub control sau pur şi simplu să acționăm în vederea unui rezultat dezirabil. Din experiența mea, când oamenii fac mai multă planificare, informală şi firească, ei se debarasează de o grămadă de stres şi obțin rezultate mai bune.

Modelul planificării naturale

Eşti deja familiarizat cu cel mai strălucit şi creativ planificator din lume: creierul tău. Tu însuți eşti în realitate o maşinărie de făcut planuri. Planifici atunci când te îmbraci, când iei prânzul, când mergi la magazin sau pur şi simplu când vorbeşti. Chiar dacă procesul poate părea întru câtva aleator, o serie destul de complexă de paşi trebuie să se deruleze, înainte ca mintea ta să concretizeze ceva în plan fizic. Mintea ta parcurge cinci paşi pentru a realiza practic toate misiunile:

Cel mai experimentat planificator din lume este creierul tău.

1 | Definirea obiectivului şi principiilor

2 | Vizualizarea rezultatului

3 | Brainstorming

4 | Organizarea

5 | Identificarea acțiunilor următoare

Un exemplu simplu: Planificarea unei cine în oraş

Ultima dată când ai ieşit în oraş la cină, ce te-a îndemnat inițial să te gândeşti la asta? Ar fi putut fi o mulțime de lucruri: dorința de a-ți potoli foamea, de a socializa cu prietenii, de a sărbători o ocazie specială, de a semna un contract de afaceri sau de a dezvolta o relație romantică. Imediat cum oricare dintre acestea s-a transformat într-o înclinație reală pe care ai vrut să o duci mai departe, ai început să faci planuri. Intenția ta era obiectivul tău şi acesta a declanşat automat procesul tău intern de planificare. Principiile tale au creat granițele planului tău. Probabil că nu te-ai gândit în mod conştient la principiile ieşirii în oraş la cină, dar ai gândit între limitele lor: standarde pentru mâncare şi servire, prețul acceptabil, comoditatea şi confortul, este posibil ca toate acestea să fi jucat un rol. În orice caz, obiectivul şi principiile tale au constituit impulsul şi limitele decisive ale planificării tale.

După ce ai hotărât să-ți atingi obiectivul, care au fost primele tale gânduri semnificative? Probabil că nu „Punctul II.A.3.b. din plan". Primele tale idei au fost, mai probabil, lucruri de genul: „Mâncare italienească la Giovanni's" sau „Să stau la terasă, la Bistro Café". Probabil că ai vizualizat de asemenea vreo imagine pozitivă a ceea ce urma să se întâmple sau a felului în care se va derula seara – poate persoanele implicate, atmosfera şi/sau rezultatul. Aceea a reprezentat vizualizarea rezultatului de către tine. Deşi obiectivul tău a răspuns întrebării *de ce?,* cu privire la ieşirea ta în oraş la cină – viziunea ta a fost o imagine pornind de la întrebarea *ce?*— de la modurile în care este văzută, auzită şi percepută lumea fizică, moduri care să corespundă cel mai bine obiectivului tău.

După ce te-ai identificat cu viziunea ta, ce a început mintea ta să facă în mod firesc? La ce a început să se gândească? „La ce oră ar trebui să mergem?", „O fi deschis

în seara asta?”, „Va fi aglomerat?”, „Cum e vremea?”, „Ar trebui să ne schimbăm hainele?”, „Maşina are benzină?”, „Cât de foame ne este?”. Acesta a fost brainstormingul. Întrebările acelea făceau parte din procesul creativ firesc, care se derulează după ce te angajezi faţă de un rezultat ce nu s-a produs încă. Creierul tău a observat o falie între lucrul spre care priveai şi locul unde te găseai în realitate, la momentul acela, şi a început să soluţioneze acea disonanţă cognitivă, încercând să completeze spaţiile goale. Acesta este începutul etapei *cum?* a planificării naturale. Dar gândirea a fost efectuată într-o manieră cumva aleatorie şi spontană. Numeroase aspecte diferite ale ieşitului în oraş la cină ţi-au venit, pur şi simplu, în minte. Aproape sigur că nu a trebuit să le notezi efectiv pe toate pe hârtie, dar ai derulat o versiuna a acelui proces în mintea ta.********

******** Pe de altă parte, dacă te-ai fi ocupat de petrecerea pentru sărbătorirea succesului recent al celui mai bun prieten al tău, complexitatea şi detaliile care se puteau acumula în mintea ta ar fi trebuit să justifice cel puţin spatele unui plic! (n.a.)

După ce ai generat un număr suficient de idei şi detalii, nu ai avut de ales decât să începi să le organizezi. Este posibil să te fi gândit sau să fi spus: „În primul rând, trebuie să aflăm dacă restaurantul este deschis” sau „Hai să sunăm la familia Anderson şi să vedem dacă ei n-ar vrea să iasă cu noi”. După ce ai generat diferite gânduri relevante pentru rezultat, mintea ta va începe să le sorteze în mod automat în funcţie de componente (subproiecte), priorităţi şi/sau secvenţe de evenimente. *Componentele* ar fi: „Trebuie să ne ocupăm de logistică, de oameni şi de loc.” *Priorităţile* ar fi: „Este esenţial să aflăm dacă clientul chiar vrea să iasă în oraş la cină.” *Secvenţele* ar fi: „În primul rând, trebuie să verificăm dacă restaurantul este deschis, apoi să sunăm la familia Anderson, apoi să ne îmbrăcăm.” Aceasta este secţiunea din planificarea naturală ce încorporează, prin

însăşi natura sa, *provocarea, comparațiile* şi *evaluarea*. Un lucru este mai bun, mai mare sau se află înaintea altuia.

Cheia gândirii inteligente este şi mai multă gândire inteligentă.

La final (presupunând că eşti realmente angajat față de proiect – în acest caz, ieşitul în oraş pentru a lua cina), te concentrezi pe următoarea acțiune pe care trebuie să o întreprinzi pentru a concretiza efectiv prima componentă. „Sună la Café Rouge ca să vezi dacă este deschis şi fă rezervarea."

Aceste cinci etape ale planificării unui proiect se produc în mod natural pentru tot ceea ce realizezi în timpul zilei. Este vorba despre cum creezi lucruri – cina, o seară relaxantă, un nou produs sau o nouă companie. Ai un impuls de a concretiza ceva; îți imaginezi rezultatul; generezi idei care ar putea fi relevante; le ordonezi pe acestea într-o structură; şi defineşti o activitate fizică ce ar începe să o transforme în realitate. Şi faci toate acestea în mod firesc, fără să te gândeşti prea mult.

Planificarea naturală nu este neapărat şi normală

Dar procesul descris în secțiunea anterioară reprezintă modul în care comisia ta plănuieşte retragerea spirituală? Este acesta modul în care echipa ta de IT abordează instalarea noului sistem? Este acesta felul în care îți organizezi nunta sau analizezi potențiala fuziune?

Ai clarificat obiectivul principal al proiectului şi l-ai comunicat tuturor celor care ar trebui să-l cunoască? Şi ai ajuns la un acord asupra standardelor şi comportamentelor la care va trebui să aderi pentru a-l face să aibă succes?

Ai vizualizat în ultima vreme vreun succes formidabil, în legătură cu orice?

Ai vizualizat succesul şi te-ai gândit la toate lucrurile inovatoare care ar putea rezulta dacă l-ai obține?

Ai scos toate ideile posibile la lumină – tot ce trebuie să iei în considerare şi care ar putea să afecteze rezultatul?

Ai identificat componentele esenţiale pentru misiune, reperele-cheie şi livrabilele?

Ai definit toate aspectele proiectului în privinţa cărora se poate acţiona chiar acum, care este următoarea acţiune pentru fiecare parte şi cine şi pentru ce este responsabil?

Dacă eşti ca majoritatea oamenilor cu care interacţionez în calitate de coach sau consultant, răspunsul colectiv la aceste întrebări este, probabil, nu. Este foarte probabil să existe cel puţin anumite componente ale modelului planificării naturale pe care nu le-ai implementat.

În unele dintre seminarele mele, îi rog pe participanţi să planifice efectiv un proiect strategic curent, care utilizează acest model. În doar câteva minute, ei parcurg singuri toate cele cinci etape şi de obicei ajung să fie uluiţi de cât de mult au progresat, comparativ cu ceea ce au încercat să facă în trecut. Un domn a venit la mine după aceea şi mi-a spus: „Nu ştiu dacă ar trebui să-ţi mulţumesc sau să fiu furios. Tocmai am terminat un plan de afaceri despre care mi-am spus mie însumi că va dura luni întregi şi acum nu mai am nicio scuză că nu l-am făcut!”

Poţi să încerci şi tu chiar acum, dacă vrei. Alege un proiect care este nou sau blocat sau căruia i-ar trebui aduse câteva îmbunătăţiri. Gândeşte-te la obiectivul tău. Gândeşte-te la cum ar arăta un rezultat reuşit: unde ai fi tu, din punct de vedere fizic, financiar, în termenii reputaţiei sau oricum altcumva? Fă brainstorming pentru potenţialii paşi. Organizează-ţi ideile. Hotărăşte în legătură cu acţiunile următoare. Ştii mai clar încotro vrei să mergi şi cum să ajungi acolo?

Modelul planificării nenaturale

Pentru a sublinia importanța utilizării modelului planificării naturale pentru lucrurile mai complexe în care suntem angrenați, haideți să îl comparăm cu modelul mai „normal”, utilizat în majoritatea mediilor – ceea ce eu numesc planificarea nenaturală.

Când ideea „bun**ă**” este o idee proast**ă**

Ai auzit vreodată un manager sau un lider de proiect bine intenționat începând o ședință cu în-trebarea: „OK, să vedem, cine are o idee bună în sensul acesta?”

Care este presupoziția aici? Înainte ca orice evaluare a ceea ce constituie o idee bună să fie acceptată, obiectivul trebuie să fie clar, viziunea trebuie să fie bine definită şi toate datele relevante trebuie să fi fost colectate (prin brainstorming) şi analizate (organizate). „Care ar fi ideea bună?” este o întrebare bună, dar numai după ce ai realizat aproximativ 80% din gândirea ta! *A* începe de acolo ar distruge probabil capacitățile mentale creative ale oricui.

Dacă aştepți să ai o idee bună înainte să ai orice idee, nu vei avea prea multe.

Încercarea de a aborda orice situație dintr-o perspectivă care nu reprezintă modul firesc în care operează mintea ta va fi dificilă. Oamenii o fac tot timpul, dar aproape întotdeauna generează o lipsă de claritate şi un stres crescut. În interacțiunile cu ceilalți, deschide uşa pentru orgolii, intrigi politice şi planuri ascunse de a acapara discuția (vorbind la modul general, cel mai agresiv verbal va conduce discuția). Şi dacă este vorba doar despre tine, încercarea de a găsi o idee bună înainte să-ți defineşti obiectivul, să creezi o viziune şi să colectezi o mulțime de idei inițiale proaste are şanse mari să-ți producă un blocaj creativ.

Modelul planificării reactive

Modelul nenatural este cel pe care majoritatea oamenilor încă îl identifică în mod conştient cu „planificarea” şi, pentru că atât de des este artificial şi irelevant pentru munca reală, oamenii pur şi simplu nu planifică. Cel puțin, nu de la bun început: ei se opun planificării şedințelor, prezentărilor şi operațiunilor strategice până în ultima clipă.

Când îți dai seama că eşti într-o groapă, opreşte-te din săpat.
— Will Rogers

Dar ce se întâmplă dacă nu planifici din timp? În multe cazuri, criză! („Nu ai luat biletele?” „Am crezut că le iei tu!”) Apoi, când presiunea ultimei clipe se lasă asupra ta, se activează modelul planificării reactive.

Care este primul nivel de focalizare când se sparge buba? Ac**ţ**iune! Munceşte mai intens! Ore suplimentare! Mai mulți oameni! Fii şi mai ocupat! Şi o mulțime de oameni stresați sunt aruncați în mijlocul acelei situații.

După aceea, când se ajunge ca multe persoane ocupate să se lovească una de alta, iar asta nu rezolvă situația, cineva devine mai sofisticat şi spune: „Trebuie să ne organiz**ă**m!” (Acum ați prins ideea?) Apoi oamenii trasează chenare în jurul problemei şi le etichetează. Sau *redesenează* chenarele şi le *reetichetează*.

Nu te limita la a face un lucru. Menține poziția.
— Rochelle Myer

La un moment dat, ei îşi dau seama că simpla retrasare a chenarelor nu face, de fapt, mare lucru pentru a rezolva problema. Acum, cineva (mult mai sofisticat) sugerează că este necesară mai multă creativitate. „Haideți să facem brainstorming!” Având pe toată lumea în sală, şeful întreabă: „Să vedem, are cineva o idee *bună*?”

Cum nu se întâmplă mare lucru, şeful poate să presupună că angajații săi şi-au consumat cea mai mare

parte a creativității lăuntrice. E momentul să angajezi un consultant! Desigur, dacă respectivul consultant își merită banii, la un moment dat probabil că va pune măreața întrebare: „Deci, în fond, ce încercați să faceți aici?” (viziune, obiectiv).

Tehnici de planificare naturală

Cele cinci etape

Este de la sine înțeles, dar totuşi trebuie spus din nou: să te gândeşti în moduri mai eficiente la proiecte şi situații poate concretiza lucrurile mai devreme, mai bine şi cu mai mult succes. Aşadar, dacă mințile noastre oricum planifică în mod firesc, ce putem să învățăm din asta? Cum putem utiliza acel model pentru a facilita obținerea de rezultate mai numeroase şi mai bune în gândirea noastră?

Haideți să examinăm fiecare dintre cele cinci etape ale planificării naturale şi să vedem cum putem fructifica aceste contexte.

Obiectivul

Nu strică niciodată să pui întrebarea *de ce?*. Aproape tot ceea ce faci în prezent poate fi amplificat şi chiar dinamizat de mai multă cercetare detaliată la acest nivel de vârf al focalizării. De ce te duci la următoarea ta întâlnire? Care este obiectivul sarcinii tale? De ce ai invitat prieteni la cină? De ce angajezi un director de marketing, şi nu o agenție? De ce accepți situația din organizația ta de relații cu clienții? De ce ai un buget? Şi tot aşa, la infinit.

Fanatismul constă în intensificarea eforturilor tale atunci când ți-ai uitat ținta.
— George Santayana

Recunosc: nu sunt decât chestiuni de bun simț avansat. Să ştii şi să îți fie clar obiectivul tuturor activităților sunt directive principale pentru o focalizare adecvată, pentru elaborare creativă şi cooperare. Dar tocmai chestiunile de

bun simț nu sunt puse în practică, pur şi simplu pentru că ne este prea uşor să creăm lucruri, să ne lăsăm prinşi în forma a ceea ce am creat şi să lăsăm să se piardă legătura cu intențiile noastre principale şi reale.

Bazându-mă pe miile de ore petrecute în numeroase birouri, cu numeroase persoane sofisticate, eu ştiu că întrebarea *de ce?* nu poate fi ignorată. Atunci când oamenii mi se plâng că au prea multe şedințe, eu trebuie să întreb: „Care este obiectivul şedințelor?" Când ei întreabă: „Pe cine ar trebui să invit la şedința de planificare?", eu trebuie să întreb: „Care este obiectivul şedinței de planificare?" Când dilema este aceea dacă să păstrezi sau nu legătura cu munca şi cu e-mailul într-o vacanță, eu trebuie să întreb: „Care este obiectivul principal al vacanței?" Până nu avem răspunsul la întrebările mele, nu există nicio cale posibilă pentru a găsi un răspuns adecvat la ale lor.

De ce este important s**ă** ne punem întrebarea de ce?

Iată doar câteva dintre beneficiile obținute atunci când te întrebi *de ce*:

- • Defineşte succesul.
- • Creează criterii pentru luarea de decizii.
- • Aliniază resursele.
- • Motivează.
- • Clarifică direcția focalizării.
- • Extinde opțiunile.

Să aruncăm o privire mai îndeaproape la fiecare dintre acestea, pe rând.

Defineşte succesul În ziua de azi, oamenii sunt ahtiați după „victorii". Ne place să jucăm jocuri şi ne place să

câştigăm sau cel puțin să ne aflăm într-o poziție în care am putea câştiga. Şi dacă nu eşti pe deplin lămurit cu privire la obiectivul activității tale, nu ai nicio şansă să câştigi. Obiectivul defineşte succesul. Este punctul de referință fundamental pentru orice investiție de timp şi energie, de la decizia de a candida pentru un post public la elaborarea unui formular.

Oamenilor le place să câştige. Dacă nu eşti pe deplin lămurit cu privire la obiectivul activității tale, nu ai un joc pe care să îl câştigi.

În principiu, nu poți să te simți bine în legătură cu o şedință de personal dacă nu ştii care a fost obiectivul şedinței. Şi dacă vrei să dormi bine, ar trebui să ai un răspuns bun atunci când consiliul tău director întreabă de ce l-ai concediat pe şeful de la marketing sau de ce l-ai angajat pe şmecherul ăla posesor de MBA ca noul tău director de finanțe. Nu vei şti cu adevărat dacă planul tău de afaceri este bun de ceva până nu îl compari cu criteriul pentru succes pe care îl defineşti răspunzând la întrebarea: „De ce avem nevoie de un plan de afaceri?”

Adeseori, singurul mod în care poți lua o decizie dificilă este să revii asupra obiectivului activității tale.

Creează criterii pentru luarea de decizii Cum hotărăşti dacă ar trebui să cheltuieşti bani pentru o broşură în cinci culori sau să optezi, pur şi simplu, pentru una în două culori? Cum ştii dacă merită să angajezi o firmă mare de web design pentru a se ocupa de noul tău site web? Cum ştii dacă ar trebui să-ți trimiți fiica la o şcoală privată?

Totul se reduce la obiectiv. Dat fiind ceea ce încerci să realizezi, sunt aceste investiții necesare? Nu ai cum să ştii până când obiectivul nu este definit.

Aliniază resursele Cum ar trebui să cheltuim suma alocată pentru personal în bugetul corporației? Cum utilizăm cel mai bine fluxul de numerar chiar acum pentru a ne maximiza viabilitatea ca retailer pe parcursul anului următor? Ar trebui să cheltuim mai mulți bani pe bufet sau pe vorbitorii de la ședința lunară a asociației?

În fiecare caz, răspunsul depinde de ceea ce încercăm să realizăm efectiv – întrebarea *de ce?*.

Motivează Să fim sinceri: dacă nu există niciun motiv bun pentru a face un lucru, acesta nu merită făcut. De multe ori sunt uluit să constat cât de mulți oameni au uitat de ce fac ceea ce fac – şi cât de rapid îi poate aduce înapoi pe drumul cel bun o întrebare simplă, ca „De ce faci asta?”.

Clarifică direcția focalizării Când găseşti adevăratul obiectiv pentru orice activitate ai avea, asta face lucrurile mai clare. Să-ți acorzi pur şi simplu două minute ca să scrii motivul fundamental pentru care faci un anumit lucru creează invariabil o acuitate sporită a vederii, foarte similară cu focalizarea unui telescop. În mod frecvent, proiectele şi situațiile care au început să fie percepute ca difuze şi estompate devin mai clare când cineva le clarifică întrebând: „Ce încercăm noi, de fapt, să realizăm aici?”

Extinde opțiunile Paradoxal, chiar în timp ce obiectivul aduce lucrurile la o focalizare exactă, el deschide gândirea creativă pentru posibilități mai ample. Când cunoşti cu adevărat motivul de bază – pentru conferință, pentru petrecerea angajaților, pentru vacanța ta, pentru eliminarea poziției de management sau pentru fuziune –, îți dezvolți gândirea pentru a reuşi să produci rezultatul scontat. În cadrul seminarelor mele, când oamenii îşi scriu obiectivul pentru un proiect, ei spun frecvent că este ca şi cum prin

mintea lor ar adia o briză proaspătă, limpezindu-le viziunea asupra a ceea ce fac.

Un obiectiv şi principii simple şi clare generează un comportament complex şi inteligent. Regulile şi reglementările complexe generează un comportament simplu şi stupid.

— Dee Hock

Este obiectivul tău suficient de clar şi de precis? Dacă te bucuri realmente de beneficiile unei focalizări a obiectivului – motivaţie, claritate, criterii de luare a deciziilor, aliniere şi creativitate –, atunci probabil că obiectivul tău *este* suficient de precis. Dar numeroase declaraţii de obiectiv sunt prea vagi pentru a produce asemenea rezultate. „A avea o echipă bună”, spre exemplu, poate fi un obiectiv prea larg sau prea vag. Până la urmă, ce constituie o „echipă bună”? Este un grup de oameni foarte motivaţi, care colaborează în modalităţi sănătoase şi care iau iniţiativa? Sau este o echipă care se plasează sub buget? Cu alte cuvinte, dacă nu ştii realmente când ţi-ai atins obiectivul sau când nu mai eşti pe drumul cel bun, nu ai o directivă viabilă. Întrebarea „Cum voi şti că acest lucru se îndepărtează de la obiectiv?” trebuie să aibă un răspuns clar.

Principii

Standardele şi valorile la care subscrii au o valoare egală pe post de criterii în conducerea şi îndrumarea unui proiect. Deşi oamenii se gândesc rareori la acestea în mod conştient, ele sunt întotdeauna acolo. Şi dacă sunt încălcate, rezultatul va fi în mod inevitabil distragerea neproductivă a atenţiei şi stresul.

O manieră grozavă de a te gândi care sunt principiile tale este să termini această frază: „Le-aş lăsa altora libertate deplină să facă acest lucru, atâta timp cât ei...” Atâta timp cât ei ce? Ce politici, enunţate sau neenunţate, se vor aplica la activităţile grupului tău? „Atâta vreme cât rămân în

limitele bugetului?” „Cât satisfac clientul”? „Cât asigură o echipă solidă”? „Cât promovează o imagine pozitivă”?

Acestea pot fi o sursă majoră de stres atunci când alții adoptă sau permit comportamente care se află în afara standardelor tale. Dacă nu trebuie să ai niciodată de-a face cu această chestiune, eşti cu adevărat binecuvântat. Dacă ai de-a face, o conversație constructivă despre principii şi clarificarea lor poate alinia energia şi poate preveni conflicte inutile. Ai putea dori să începi întrebându-te pe tine însuți: „Ce comportament poate să submineze ce fac şi cum îl pot preveni?” Asta îți va oferi un bun punct de pornire pentru a-ți defini standardele.

Un alt motiv grozav pentru a-ți focaliza atenția asupra principiilor este claritatea şi punctul de referință pe care le pot oferi pentru o conduită pozitivă. Cum vrei sau cum ai nevoie să lucrezi cu alții la acest proiect pentru a-i asigura succesul? Ce comportamente le sunt permise şi ce comportamente le sunt interzise copiilor tăi în vacanța cu familia? Cum vă comportați tu şi ceilalți atunci când sunteți în cea mai bună formă?

În timp ce obiectivul furnizează energia şi direcția, principiile definesc parametrii de acțiune şi criteriile de excelență în materie de conduită.

Viziune/Rezultat

Pentru a accesa cât mai productiv resursele conştiente şi inconştiente care îți sunt accesibile, trebuie să ai în minte o imagine clară a felului în care ar arăta, ar suna şi ar fi perceput succesul. Obiectivul şi principiile furnizează impulsul şi monitorizarea, dar viziunea furnizează schița efectivă a rezultatului final. Aceasta este întrebarea *ce?* în locul întrebării *de ce?.* Cum va fi efectiv acest proiect sau această situație când va apărea cu succes în lume?

Spre exemplu, absolvenţii seminarului tău fac în mod constant dovada unei cunoaşteri aplicate a materiei. Cota de piaţă a crescut cu 2% în regiunea nord-estică, pe parcursul ultimului an fiscal. Fiicei tale îi sunt clare regulile tale de bază şi sprijinul tău pentru primul ei semestru la facultate.

Puterea focalizării

Începând cu anii 1960, mii de cărţi au prezentat valoarea unei reprezentări şi focalizări adecvate şi pozitive. Focalizarea care priveşte înainte a fost un element-cheie în antrenamentele sportive la nivel olimpic, unde atleţii îşi imaginau efortul fizic, energia pozitivă şi rezultatul de succes pentru a garanta cel mai înalt nivel de sprijin inconştient pentru performanţa lor.

Imaginaţia este mai importantă decât cunoaşterea.
— Albert Einstein

După cum ştim, focalizarea existentă în minţile noastre afectează ceea ce percepem şi felul în care funcţionăm. Acest lucru este la fel de adevărat pe terenul de golf ca şi într-o şedinţă de personal sau în timpul unei conversaţii serioase cu partenerul de viaţă. Aici, interesul meu este de a furniza un model pentru focalizare care să fie dinamic într-o manieră practică, mai ales în ceea ce priveşte gândirea proiectului.

Când te focalizezi pe ceva – vacanţa pe care o vei face, şedinţa în care urmează să intri, proiectul pe care vrei să-l lansezi – acea focalizare creează imediat idei şi tipare de gândire pe care nu le-ai fi avut altfel. Chiar şi fiziologia ta va răspunde unei imagini din mintea ta, ca şi când ar fi realitate.

Mecanismul tău creativ automat este teleologic. Adică, operează în termeni de obiective şi rezultate finale. După ce îi dai un obiectiv definit pe care să-l atingă, te poţi baza pe sistemul său automat de ghidare să te ducă spre acel obiectiv mult mai bine decât ai fi putut „tu” prin gândirea conştientă. „Tu” furnizezi obiectivul gândind în termeni de rezultate finale. Mecanismul tău automat furnizează apoi

mijloacele necesare.

— Maxwell Maltz

Sistemul Reticular de Activare Numărul din mai 1957 al revistei *Scientific American* conține un articol care descrie descoperirea formațiunii reticulare de la baza creierului. Formațiunea reticulară este, în esență, poarta de acces spre conştientizarea ta de sine; este întrerupătorul de unde se aprinde percepția ta asupra ideilor şi datelor, lucrul acela care te menține adormit când cântă muzica, dar te trezeşte dacă bebeluşul tău prețios plânge în camera alăturată.

Exact ca un computer, creierul tău are o funcție de căutare – dar aceasta este încă şi mai fenomenală decât a computerului. Ea pare să fie programată de lucrurile asupra cărora ne focalizăm atenția şi, mai fundamental, de lucrurile cu care ne identificăm. Este sediul a ceea ce numeroase persoane au numit paradigmele pe care le susținem. Noi remarcăm doar ceea ce se potriveşte cu sistemele noastre interne de credințe şi cu contextele identificate. Dacă eşti optometrist, spre exemplu, vei avea înclinația să observi oamenii care poartă ochelari de vedere într-o încăpere aglomerată; dacă eşti antreprenor imobiliar, este posibil să remarci detaliile fizice ale încăperii. Dacă îți focalizezi chiar acum atenția pe culoarea roşu şi apoi arunci doar o privire în jurul tău, în caz că există vreun pic de roşu, vei vedea chiar şi cele mai mici fărâme din el.

Implicațiile felului în care funcționează această filtrare – cum suntem făcuți să conştientizăm informația în mod inconştient – ar putea să umple un seminar de o săptămână, dacă nu chiar tot restul vieții tale! Este suficient să spunem că ceva extraordinar şi automat se petrece în mintea ta atunci când creezi şi îți focalizezi atenția asupra unei imagini clare a ceea ce vrei.

Cum s**ă** clarifici rezultatele

Există un principiu simplu, dar profund, care reiese din înțelegerea felului în care funcționează filtrele tale perceptive: nu vei vedea cum să faci un anumit lucru până nu te vei vedea pe tine însuți făcându-l.

Adeseori, trebuie să faci un lucru să apară în mintea ta înainte să îl faci să apară în viața ta.

Este uşor să vizualizezi ceva întâmplându-se, dacă s-a întâmplat înainte sau dacă ai avut experiența unor succese similare. Totuşi, poate fi destul de dificil să te identifici cu imagini ale succesului dacă acestea reprezintă un teritoriu nou şi străin – altfel spus, dacă ai puține puncte de referință despre felul în care ar putea să arate un eveniment şi dacă ai puțină experiență în ceea ce priveşte capacitatea ta de a-l realiza.

Mulți dintre noi nu ne dăm voie să ne imaginăm un rezultat scontat, dacă cineva nu ne poate arăta *cum să ajungem acolo*. Din păcate, este invers față de cum lucrează mințile noastre pentru a genera şi a recunoaşte soluții şi metode.

Una dintre cele mai puternice aptitudini de viață, a cărei dezvoltare şi perfecționare este extrem de importantă atât pentru succesul profesional, cât şi pentru cel personal, este crearea unor rezultate clare. Nu este ceva atât de evident pe cât ar putea să pară. Trebuie să definim (şi să redefinim) constant ceea ce încercăm să realizăm, pe mai multe niveluri diferite, şi să realocăm tot timpul resurse pentru a finaliza acele sarcini cât mai eficient şi mai eficace cu putință.

Mi-am dorit dintotdeauna să fiu cineva.
Ar fi trebuit să fiu mai exactă.
— *Lily Tomlin*

Cum va arăta proiectul acesta când va fi încheiat? Cum vrei să se simtă clientul şi ce vrei să ştie şi să facă după

prezentare? În ce punct al carierei tale te vei afla peste trei ani? Cum şi-ar face treaba directorul de finanţe ideal? Cum ar arăta cu adevărat site-ul vostru web şi ce posibilităţi ar avea, dacă ar putea să fie aşa cum vrei tu? Ce ai simţi în privinţa relaţiei cu fiul tău dacă discuţia pe care trebuie să o porţi cu el ar avea succes?

Rezultatul/viziunea poate să cuprindă orice, de la o simplă declaraţie de proiect, cum ar fi „Finalizează implementarea sistemului computerizat", până la un film cu un scenariu complet care descrie viitoarea scenă în toate detaliile sale glorioase.

Atunci când pot să fac oamenii să se focalizeze asupra unui scenariu de succes al proiectului lor, aceştia încearcă de obicei un entuziasm intens şi se gândesc la un lucru unic şi pozitiv referitor la acesta, de care nu şi-au dat seama anterior. „Nu ar fi grozav dacă..." nu este un mod greşit de a începe să te gândeşti la o situaţie, cel puţin suficient de mult timp pentru a avea opţiunea de a obţine un răspuns.

Cel mai bun mod de a avea o idee bună este să ai o mulţime de idei.

— Linus Pauling

Brainstorming

După ce ştii ce vrei să se întâmple şi de ce, este introdus în joc mecanismul întrebării *cum?*. Când te identifici cu o imagine din mintea ta care este diferită de realitatea ta din prezent, începi automat să umpli spaţiile goale sau să faci brainstorming. Ideile încep să-ţi apară în minte într-o ordine oarecum aleatorie – unele mici, unele mari, unele nu chiar aşa de bune, unele bune. Acest proces se desfăşoară pentru majoritatea oamenilor de regulă în interior în ceea ce priveşte cele mai multe lucruri şi asta este adeseori suficient. Spre exemplu, te gândeşti la ce vrei să îi spui şefului tău în timp ce mergi pe coridor pentru a vorbi cu el. Dar există multe alte situaţii când notarea lucrurilor pe ceva

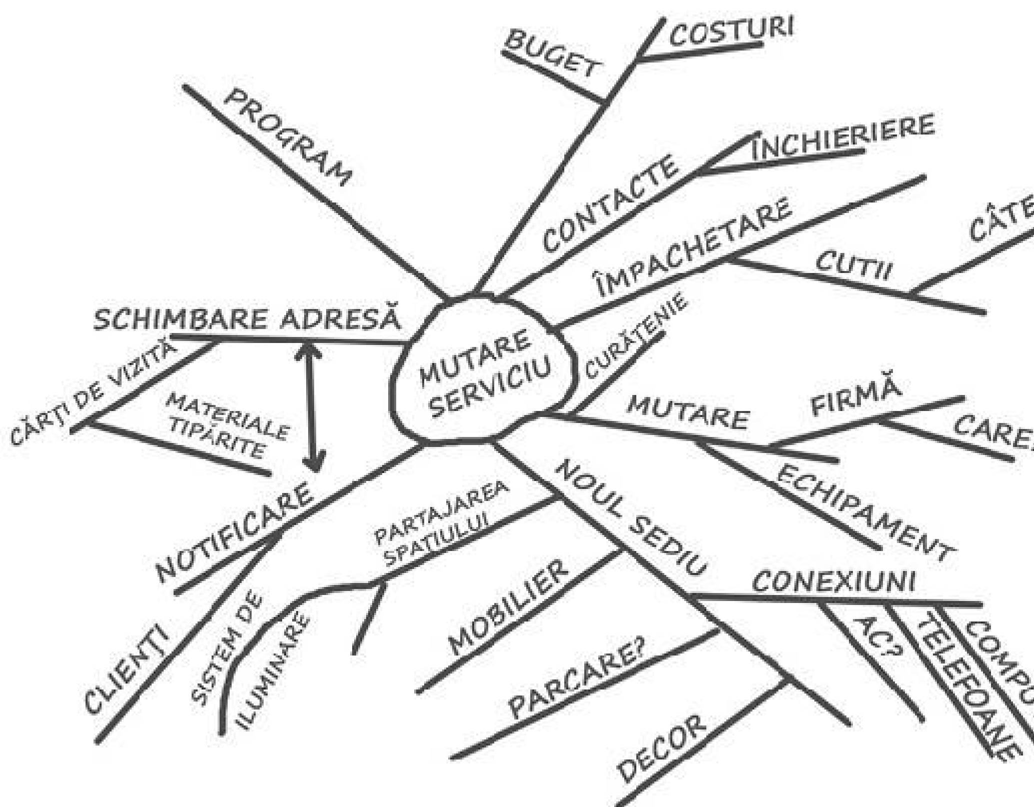
sau captarea lor în vreo manieră externă pot oferi un avânt formidabil randamentului şi gândirii productive.

Mintea ta vrea să-şi dea seama cum să ajungă de aici acolo, dar la început într-o ordine oarecum aleatorie.

Cum s**ă-ţ**i captezi ideile

Pe parcursul ultimelor câtorva decenii, nişte tehnici de brainstorming orientate spre grafică au fost introduse pentru a ajuta la dezvoltarea gândirii creative despre proiecte şi subiecte de lucru. Ele au primit nume cum ar fi cartografiere mentală, *clustering*, *patterning*, *webbing* şi diagramele „os de peşte". Chiar dacă autorii acestor procese variate le pot descrie ca diferite unul de altul, pentru cei mai mulţi dintre noi, utilizatorii finali, premiza fundamentală rămâne aceeaşi: acordă-ţi ţie însuţi permisiunea de a capta şi de a exprima orice idee, şi după aceea, mai târziu, înţelege cum corespunde şi ce să faci cu ea. Chiar dacă nu ai niciun alt beneficiu (deşi există multe „altele"), această practică îţi creşte eficienţa – atunci când îţi vine ideea, o prinzi, ceea ce înseamnă că nu va mai fi nevoie ca ideea aceea să-ţi apară din nou.

Dintre aceste concepte şi tehnici, cea mai populară se numeşte cartografiere mentală, denumire inventată de un cercetător britanic în funcţionarea creierului, Tony Buzan, pentru a eticheta acest proces de brainstorming într-un format grafic. În hărţile mentale, ideea de bază este prezentată în centru, ideile asociate crescând cumva, într-o formă liberă, în jurul ei. Spre exemplu, dacă aş afla că trebuie să mă mut cu serviciul, aş putea să mă gândesc la computere, la schimbarea cărţilor de vizită, la toate conexiunile pe care ar trebui să le schimb, la mobilierul nou, la mutarea telefoanelor, la curăţenie şi împachetare şi aşa mai departe. Dacă voi capta grafic aceste idei, ar putea să înceapă să arate cam în felul acesta:



Poți realiza genul acesta de hărți mentale pe Post-ituri care pot fi lipite pe o tablă albă sau poți să introduci idei într-un program de procesare a cuvintelor, într-un program de *outlining* sau într-una din numeroasele aplicații software pentru hărți mentale de pe piață.

Cogniţia distribuit**ă**

Ceea ce este grozav la brainstormingul extern e că, pe lângă captarea ideilor tale originale, te poate ajuta să generezi multe altele noi, care poate că nu ți-ar fi venit în minte dacă

nu ai fi avut un mecanism care să-ți păstreze gândurile şi să le reflecte încontinuu înapoi spre tine. Este ca şi cum mintea ta ți-ar spune: „Uite, îți voi da doar atâtea idei câte simți că poți utiliza efectiv. Dacă nu le colectezi într-o manieră de încredere, nu îți voi oferi atât de multe. Dar dacă într-adevăr faci ceva cu ideile – chiar dacă doar le înregistrezi pentru o evaluare ulterioară – atunci, poftim, ia o mulțime! Şi, oh, uau! Asta îmi aminteşte de încă una şi de încă una” etc.

Nimic nu este mai periculos decât o idee, atunci când este singura pe care o ai.
— Emile Chartier

Acum, psihologii au etichetat acest proces şi pe altele similare drept „cogniție distribuită”. Se referă la a-ți scoate lucruri din minte şi a le transpune în formate care pot fi revizuite – crearea unei „minți extinse”. Dar profesorul meu de engleză din liceu n-a avut nevoie să cunoască această teorie ca să-mi ofere cheia: „David”, mi-a zis el, „tu vei merge la facultate şi vei scrie diferite lucrări. Scrie toate notițele şi citatele tale pe cartonaşe diferite, de 8 pe 12 centimetri. Apoi, atunci când te pregăteşti să-ți organizezi gândirea, împrăştie-le pe toate pe podea, observă structura naturală care apare şi dă-ți seama ce lipseşte...” Dl. Edmundson îmi preda o componentă esențială a modelului planificării naturale!

Doar acela care îşi tratează ideile cu delicatețe este stăpânul propriilor idei şi doar acela care este stăpânul propriilor idei nu este înrobit de acestea.
— Lin Yutang

Puțini oameni îşi pot menține atenția asupra unui subiect pentru mai mult de câteva clipe, în absența unei structuri şi a unui instrument obiectiv sau a unui declanşator care să îi ajute. Alege un proiect mare pe care îl ai chiar acum în derulare şi pur şi simplu încearcă să nu te gândeşti la nimic altceva timp de mai mult de treizeci de secunde. Este destul

de dificil de făcut dacă nu ai un pix şi o hârtie la îndemână şi nu utilizezi unul dintre „artefactele cognitive” ca ancoră pentru ideile tale. După aceea te poți apleca asupra lui timp de ore întregi. Acesta este motivul pentru care gândirea de calitate se poate produce în timp ce lucrezi la un document computerizat despre un proiect, în timp ce îi schițezi harta mentală pe un carnețel, mâzgăleşti despre el pe o față de masă din hârtie sau pur şi simplu ai o întâlnire cu alte persoane, referitoare la el, într-o încăpere care îți permite să păstrezi contextul (o tablă albă magnetică, cu markere drăguțe, te ajută, de asemenea).

Chei pentru brainstorming

Se pot utiliza numeroase tehnici pentru a facilita brainstormingul şi gândirea neconvențională. Cu toate acestea, principiile de bază pot fi rezumate după cum urmează:

- • Nu judeca, nu pune la îndoială, nu evalua şi nici nu critica.
- • Urmăreşte cantitatea, nu calitatea.
- • Plasează analiza şi organizarea pe fundal.

Nu judeca, nu pune la îndoială, nu evalua şi nici nu critica

Fața hâdă a modelului planificării nenaturale poate apărea cu uşurință în timpul brainstormingului, făcându-i pe oameni să se repeadă la evaluări premature şi la critici ale ideilor. Dacă îți pasă chiar şi puțin de ceea ce crede un critic, îți vei cenzura procesul de exprimare în timp ce cauți lucrul „corect” pe care să-l spui. Există o distincție foarte subtilă între a menține brainstormingul focalizat asupra subiectului şi a înăbuşi procesul creativ. Este de asemenea important ca brainstormingul să fie plasat în contextul

general al procesului de planificare pentru că, dacă te gândeşti că îl faci doar ca să fie, poate să pară banal şi pe lângă subiect, în mod nejustificat. Dacă îl poți înțelege, în schimb, ca pe un lucru pe care îl faci chiar acum, pentru o anumită perioadă, înainte să avansezi spre o decizie la final, te vei simți mult mai în largul tău acordând acestei părți a procesului atenția cuvenită.

Să stabileşti ce ar putea să meargă cel mai prost într-o situație este uneori cel mai bun mod de a genera cele mai bune idei despre cum să o faci să aibă succes.

Prin asta, nu vreau să sugerez că ar trebui să-ți blochezi gândirea critică, deşi – toate ar trebui să fie ținte legitime în stadiul acesta. O frază de genul „Iată ce ar putea fi în neregulă cu abordarea aceea" trebuie luată în calcul, dacă este prezentă. Adeseori, ideile cele mai dificile şi mai critice poartă cu sine sămânța celor mai bune. Este pur şi simplu înțelept să înțelegi ce fel de gânduri ai şi să le cantonezi, pentru a le utiliza în cel mai adecvat mod. Criteriile fundamentale trebuie să fie incluziunea şi expansiunea, nu comprimarea şi contracția.

Urmăreşte cantitatea, nu calitatea Să urmăreşti cantitatea îți menține gândirea în expansiune. Adeseori nu vei şti ce este o idee bună până nu o ai. Şi uneori îți vei da seama că este o idee bună, sau sămânța unei idei bune, abia mai târziu. Ştii cum cumpărăturile într-un mare magazin, cu o mulțime de opțiuni, te fac să te simți împăcat cu alegerile tale? Acelaşi lucru este valabil şi pentru gândirea tipică proiectelor. Cu cât este mai mare volumul de gânduri cu care poți lucra, cu atât este mai bun contextul pe care îl poți crea pentru a elabora opțiuni şi a te încrede în alegerile tale.

Plasează analiza şi organizarea pe fundal Analiza, evaluarea şi organizarea gândurilor tale ar trebui să primească tot atât de multă libertate ca şi gândirea creativă, neconvenţională. Dar în etapa de brainstorming, această activitate critică nu ar trebui să fie pe post de pilot.

Redactarea unei liste poate să fie o activitate creativă; este o modalitate de a te gândi la oamenii care ar trebui să fie în echipa ta, la cerinţele clienţilor vizavi de software sau la componentele planului de afaceri. Asigură-te pur şi simplu că ţii cont de toate acestea şi continuă să mergi înainte până ajungi la partea de limpezire şi organizare a focalizării ce alcătuieşte următoarea etapă.

Organizarea

Dacă ţi-ai golit cu meticulozitate mintea de toate lucrurile care au apărut în etapa de brainstorming, vei observa că se conturează o organizare firească. Aşa cum a sugerat profesorul meu de engleză din liceu, după ce îţi scoţi toate ideile din cap şi le aşezi în faţa ochilor tăi, vei observa automat relaţii şi o structură fireşti. La asta se referă majoritatea oamenilor când vorbesc despre organizarea unui proiect.

Un plan de proiect identifică rezultatele mai mici care pot fi planificate natural după aceea.

Organizarea se produce de obicei atunci când identifici componente şi subcomponente, secvenţe de evenimente şi/sau priorităţi. Ce lucruri trebuie să se producă pentru a crea rezultatul final? În ce ordine trebuie să se producă acestea? Care este cel mai important element pentru a asigura succesul proiectului?

Aceasta este etapa în care poţi profita de instrumentele de structurare care includ de la listele informale cu puncte, mâzgălite pe spatele unui plic, la software-ul de mare putere pentru planificarea unui proiect. Atunci când un proiect

solicită un control substanțial al obiectivului, vei avea nevoie de un fel de schemă generală ierarhizată cu componente şi subcomponente şi/sau un grafic de tip Gantt prezentând etapele proiectului, planificate de-a lungul timpului, cu părți independente şi dependente şi cu puncte de reper identificate în relația cu întregul.

Gândirea creativă nu se opreşte aici; pur şi simplu ia o altă formă. După ce percepi o structură fundamentală, mintea ta va începe să încerce să completeze spațiile goale. Identificarea celor trei lucruri cheie pe care trebuie să le tratezi în proiect, spre exemplu, poate să te facă să te gândeşti la un al patrulea sau al cincilea, atunci când le vezi pe toate aliniate.

Elementele de bază ale organizării

Paşii-cheie aici sunt:

- • Identifică piesele semnificative
- • Sortează după (una sau mai multe):
- • componente
- • secvențe
- • priorități
- • Detaliază în măsura necesară

Nu am văzut niciodată două proiecte care trebuiau să aibă aceeaşi cantitate de structură şi detalii elaborate pentru a putea să scoată lucrurile din mințile oamenilor şi să le pună în mişcare cu succes. Dar aproape toate proiectele pot profita de pe urma unei forme de gândire creativă din partea secvențială a creierului, asemănătoare cu „Care este planul?”.

Acțiunile următoare

Ultima etapă a planificării se referă la decizii despre alocarea şi realocarea resurselor fizice pentru a pune proiectul efectiv în mişcare. Întrebarea pe care să o pui aici este: „Care este următoarea acțiune?”

Aşa cum am notat în capitolul anterior, genul acesta de gândire practică, ancorată în realitate, combinată cu clarificarea rezultatului scontat alcătuieşte componenta critică pentru a defini şi a clarifica în ce constă munca noastră reală. Din experiența mea, crearea unei liste cu proiectele tale reale şi gestionarea constantă a următoarei tale acțiuni pentru fiecare dintre ele va reprezenta 90% din ceea ce se consideră de obicei a fi planificarea de proiect. Această abordare care porneşte de la nivelul de jos te va face cinstit în legătură cu tot felul de lucruri. Chiar eşti serios referitor la realizarea acesteia? Cine este responsabil? Ai gândit suficient lucrurile, în profunzime?

La un moment dat, dacă proiectul este unul acționabil, această decizie de gândire-acțiune următoare trebuie luată********. Răspunzând la întrebarea despre ce ai face concret în legătură cu ceva din punct de vedere fizic dacă nu ai avea nimic altceva de făcut îți va testa maturitatea gândirii cu privire la proiect. Dacă nu eşti încă pregătit să răspunzi la întrebarea aceea, mai ai mult de detaliat la un nivel anterior al secvenței de planificare naturală.

******** Tu poți de asemenea să planifici proiecte non-acționabile şi să *nu* ai nevoie de o acțiune următoare – spre exemplu, proiectarea casei visurilor tale. Lipsa implicită a unei acțiuni următoare îl transformă într-un proiect de tipul „într-o bună zi/cândva”... ceea ce este în regulă pentru orice lucru de acest gen. (n.a.)

Elementele de bază

- • Decide în legătură cu acțiunile următoare pentru fiecare din „părțile mobile” curente ale proiectului.

- • Decide în legătură cu acțiunea următoare din procesul de planificare, dacă este necesar.

Activarea părților mobile Un proiect este suficient planificat pentru implementare atunci când fiecare etapă următoare de acțiune a fost decisă pentru fiecare dintre fronturile pe care poate avansa fără să fie nevoie ca vreo altă componentă să fie finalizată înainte. Dacă proiectul are componente multiple, fiecare dintre ele ar trebui evaluată corespunzător întrebând: „Există vreun lucru pe care ar putea să-l facă cineva chiar acum în această privință?” Tu ai putea să coordonezi vorbitorii pentru conferință, spre exemplu, în acelaşi timp în care găseşti locul potrivit.

În unele cazuri, va exista un singur aspect care poate fi activat şi tot restul va depinde de rezultatul acestuia. Aşa că este posibil să existe doar o singură acțiune următoare, care va fi fuzeta pentru tot restul.

Mai mult de planificat? Dar dacă mai este mult de planificat înainte să te simți în largul tău cu ceea ce urmează? Încă există o etapă de acțiune – este doar o acțiune în cadrul procesului. Care este pasul următor în continuarea planificării? Să elaborezi mai multe idei. Să le trimiți e-mailuri lui Sean şi Ana Maria pentru a le cere părerea. Să-i spui asistentului tău să programeze o şedință de planificare cu echipa pentru produs.

Obiceiul de a clarifica acțiunea următoare în proiecte, indiferent de situație, este fundamentală pentru a-ți menține controlul relaxat.

Când acțiunea următoare este a altcuiva... Chiar dacă acțiunea următoare nu îți aparține, tot trebuie să lămureşti a cui este (aceasta este o utilizare primară a listei de acțiuni

—În aşteptare”). Într-o situație de planificare de grup, nu este necesar ca toată lumea să ştie care este următorul pas în fiecare parte a proiectului. Adeseori, tot ce este nevoie este să transferi responsabilitate pentru părți ale proiectului persoanelor adecvate şi să le laşi lor răspunderea de a identifica următoarele acțiuni pentru părțile lor individuale.

Această conversație despre următoarea acțiune forțează claritatea organizațională. Ies la suprafață chestiuni şi detalii care nu apar până nu vine cineva care să preseze pe toată lumea pe tema realității fizice a alocării de resurse. Este o simplă discuție practică pe care să o stimulezi, una care poate agita substanțial apele şi care poate identifica verigile slabe.

Cât de mult**ă** planificare este necesar s**ă** faci în realitate?

Cât de mult din acest model de planificare trebuie să extinzi efectiv şi cât de detaliat? Răspunsul simplu este, atât cât ai nevoie pentru a-ți scoate proiectul din minte.

În general, motivul pentru care te preocupă lucrurile este că rezultatul şi etapa (-ele) de acțiune nu au fost definite adecvat, şi/sau mementourile pentru ea sau pentru ele nu au fost amplasate în locuri în care poți să ai încredere că le vei căuta în mod adecvat. În plus, este posibil să nu fi dezvoltat detaliile, perspectivele şi soluțiile suficient pentru a avea încredere în eficacitatea planului tău general.

Majoritatea proiectelor, dată fiind definiția mea a unui proiect ca rezultat care necesită mai mult de o singură acțiune, nu au nevoie de mai mult decât o enumerare a rezultatului lor şi a următoarei tale acțiuni pentru a ți le scoate din minte. Ai nevoie de un nou agent de bursă? Nu trebuie decât să suni un prieten pentru o recomandare. Vrei să instalezi o imprimantă nouă acasă? Nu trebuie decât să navighezi pe web pentru a căuta modelele şi prețurile diferite. Eu estimez că 80% dintre proiecte sunt de felul

acesta. Tu vei realiza în continuare modelul planificării integrale pentru toate acestea, dar numai în mintea ta şi doar atât cât este nevoie pentru a determina acțiunile următoare şi a le continua până sunt finalizate.

Dacă proiectul încă te preocupă, mai sunt lucruri care trebuie gândite.

Alte aproximativ 15% dintre proiecte ar putea să necesite cel puțin o formă externă de brainstorming – poate o hartă mentală sau câteva notițe într-un program de procesare sau de prezentare. Asta ar putea să fie suficient pentru planificarea agendelor de întâlniri, vacanței tale sau a unui discurs la camera locală de comerț.

Ultimele 5% dintre proiecte ar putea să necesite aplicarea deliberată a uneia din cele cinci etape ale modelului planificării naturale sau a mai multor etape. Modelul oferă o rețetă practică pentru a struni lucrurile, a le decide şi a le face să avanseze în mod productiv. Eşti conştient de necesitatea unei clarități mai mari sau unei acțiuni mai mari la vreunul dintre proiectele tale? Dacă da, utilizarea acestui model poate fi în mod frecvent cheia pentru realizarea unui progres efectiv.

Ai nevoie de mai multă claritate?

Dacă lucrul de care ai nevoie este mai multă claritate, mută-ți gândirea pe scara planificării naturale. Oamenii sunt frecvent foarte ocupați (acțiune) dar cu toate acestea experimentează confuzia şi lipsa unei direcții clare. Ei trebuie să scoată planul sau să creeze unul (organizare). Dacă există o lipsă de claritate la nivelul planificării, probabil că există o nevoie pentru mai mult brainstorming care să genereze un inventar suficient de idei şi date curente pentru a crea încredere în plan. Dacă sesiunea de brainstorming se împotmoleşte din pricina gândirii neclare, focalizarea ar trebui să se deplaseze înapoi spre vizionarea rezultatului, garantând că filtrul reticular din creier se va

deschide pentru a livra gândirea de tip „cum-să”. Dacă rezultatul sau viziunea este neclar sau neclară, tu trebuie să revii la o analiză curată cu privire la motivele pentru care eşti angajat în situaţie în primul rând (obiectiv).

Ai nevoie s**ă** se întâmple mai multe?

Dacă de mai multă acţiune este nevoie, tu trebuie să avansezi pe model. Este posibil să existe entuziasm pentru obiectivul unui proiect, dar în acelaşi timp să existe rezistenţă faţă de detalierea efectivă a felului în care ar putea să arate realizarea lui în lumea reală. În zilele noastre, sarcina de a ameliora calitatea vieţii de la serviciu poate să fie pe radarul unui manager, dar frecvent acesta nu va fi definit încă o imagine clară a rezultatului scontat. Gândirea trebuie să meargă spre specificul viziunii. Din nou, întreabă-te pe tine însuţi: „Cum ar arăta rezultatul?”

Dacă ai formulat un răspuns la întrebarea aceasta, dar lucrurile sunt încă blocate, probabil că este momentul ca să te lupţi cu câteva dintre chestiunile lui *cum* şi cu detaliile şi perspectivele operaţionale (brainstorming). Eu am frecvent clienţi care au moştenit un proiect cu o articulare relativ clară, cum ar fi „Implementează noul sistem de evaluare a performanţei”, dar care nu progresează pentru că încă nu au alocat câteva clipe pentru a avansa câteva idei despre ce ar presupune asta.

Dacă brainstormingul se blochează (şi se întâmplă foarte frecvent pentru tipologiile gen „cer senin”), este posibil să fie necesară rigoarea pentru a efectua puţină evaluare pentru, şi luare de decizii în legătură cu, livrabilele esenţiale misiunii care trebuie abordate (organizarea). Este cazul uneori, atunci când o şedinţă informală, cu suişuri şi coborâşuri, care a generat o mulţime de idei, se încheie fără a produce vreo decizie referitoare la ce trebuie să se întâmple mai departe în proiect.

Şi dacă *există* un plan, dar problemele nu sunt soluționate cum trebuie, cineva trebuie să evalueze fiecare componentă focalizându-se pe întrebarea: „Care este acțiunea următoare şi cine se ocupă de ea?” Un manager, care îşi asumase cu multe luni în avans responsabilitatea organizării unei conferințe anuale majore, m-a întrebat cum să prevină criza nopților albe pe care echipa sa le făcuse aproape de termenul-limită al anului precedent. Când a elaborat o schiță a diferitelor părți ale proiectului pe care îl moştenise, am întrebat-o: „Asupra căror părți se poate acționa chiar de acum?” După ce a identificat şase, noi am clarificat acțiunea următoare pentru fiecare dintre ele. Era demarată şi mergea bine, la timp pentru a preveni repetarea haosului de pe ultima sută de metri, din anul precedent.

Nu ai nevoie de nicio aptitudine nouă pentru a-ți creşte productivitatea şi a-ți reduce stresul – doar de un set amplificat de comportamente sistematice cu care să le aplici.

În cele două capitole anterioare, eu am acoperit modelele elementare ale felului în care să te menții în control şi având o productivitate maximă cu un efort minim, la cele două niveluri fundamentale ale vieții şi muncii noastre: acțiunile pe care le realizăm şi proiectele în care intrăm şi care generează multe dintre aceste acțiuni.

Regulile de bază rămân adevărate – tu trebuie să fii responsabil de colectarea tuturor buclelor tale deschise, de aplicarea unui proces de gândire frontal fiecăruia dintre ele şi de gestionarea rezultatelor cu organizare, examinare şi acțiune.

Pentru toate acele situații față de care ai un anumit nivel de angajament ca să le finalizezi, există un proces de planificare naturală ce se produce ca să te poarte de aici, acolo. Canalizarea acelui model în cinci etape poate să facă

frecvent evoluția să fie mai uşoară, mai rapidă şi mai productivă.

Planurile te implică în lucruri, dar tu trebuie să munceşti ca să ieşi la liman.
—Will Rogers

Aceste modele sunt simplu de înțeles şi uşor de implementat. Aplicarea lor creează rezultate remarcabile. În fond nu ai nevoie de nicio deprindere nouă – ştii deja cum să scrii nişte notițe, să clarifici rezultatele, să decizi acțiunile următoare, să aşezi lucrurile pe categorii, să reexaminezi totul şi să faci alegeri intuitive. Ai *chiar acum* capacitatea să te focalizezi pe rezultate de succes, să faci brainstorming, să-ți organizezi gândirea şi să treci la următorii tăi paşi.

Dar simplul fapt de a şti cum să faci toate lucrurile acelea nu produce rezultate. Simpla capacitate de a fi foarte productiv, relaxat şi de a deține controlul nu te face să fii astfel. Dacă eşti la fel ca majoritatea oamenilor, ți-ar fi util un coach – cineva care să te poarte pas cu pas prin experiență şi care să îți ofere câteva indicatoare şi trucuri utile pe parcurs, până când noul tău stil operațional este elegant asimilat.

Vei găsi asta în Partea a 2-a.

Partea a 2-a

Practicarea productivității lipsite de stres

ξ

Începutul: configurarea timpului, spațiului şi instrumentelor

ÎN PARTEA A 2-A vom trece de la un cadru de lucru conceptual şi de la o aplicare limitată a stăpânirii fluxului de muncă la o implementare la scară completă şi la cele mai bune practici. Parcurgerea acestui program le oferă adeseori oamenilor un nivel de control relaxat pe care poate că nu l-au experimentat niciodată înainte, dar, de regulă, pentru a ajunge acolo, este necesar catalizatorul procedurilor pas cu pas. În acest scop, voi furniza o secvență logică a lucrurilor ce trebuie făcute, pentru a-ți fi cât mai uşor cu putință să te integrezi şi să obții cât mai multă valoare din aceste tehnici.

Mare parte dintre detaliile din această secțiune pot cu uşurință să-ți pară mai mult decât poți digera sau implementa la o primă lectură. Acestea sunt incluse pentru a-ți furniza un manual de instrucțiuni foarte amănunțit, dacă te-ai hotărât să realizezi o implementare la nivel maxim a modelului, ceea ar putea să dureze cel puțin două zile întregi, neîntrerupte. Sunt informații şi sugestii pe care este foarte probabil să vrei să le reiei la un moment dat, pentru a atinge un nou nivel de aplicare, în timp ce parcurgi drumul GTD.

Implementarea – fie integrală, fie relaxată – depinde foarte mult de „trucuri”

Dacă nu eşti sigur de angajamentul tău față de o implementare integrală a acestor metode, dă-mi voie să te asigur că mare parte din valoarea pe care oamenii o obțin din acest material constă în trucurile bune. Uneori, un

singur truc bun poate face să merite parcurgerea acestor informații: am întâlnit oameni care mi-au spus, spre exemplu, că cel mai bun lucru pe care l-au obținut din seminarele mele a fost, pur şi simplu, regula celor două minute. Trucurile se adresează acelei părți din noi înşine nu-prea- inteligente, nu-prea-conştiente. Într-o foarte mare măsură, persoanele cu cele mai înalte performanțe pe care le cunosc sunt cele care au introdus în viețile lor cele mai bune trucuri. Ştiu că este adevărat şi în cazul meu. Partea din noi înzestrată cu inteligență ne stabileşte lucruri de făcut, la care partea nu-prea-inteligentă răspunde aproape automat, creând comportamente care produc rezultate de înaltă performanță. Ne păcălim pe noi înşine să facem ceea ce ar trebui să facem.

Este mai uşor să acționezi pentru a ajunge la un mod mai bun de a simți decât să simți până ajungi la un mod mai bun de a acționa.

— O.H. Mowrer

Spre exemplu, dacă faci, ca mine, sport când şi când, probabil că ai micile tale trucuri pentru a te motiva să te antrenezi. Cel mai bun truc al meu este ținuta – hainele pe care le iau pe mine sau de care mă dezbrac. Dacă mă îmbrac cu echipamentul de sport, îmi vine cheful să fac sport; dacă nu, foarte probabil că voi simți impulsul să fac altceva.

Să luăm ca exemplu un adevărat truc pentru productivitate. Probabil că ți s-a întâmplat să-ți iei de lucru pentru acasă ceva ce trebuia să aduci înapoi a doua zi, nu-i aşa? Era esențial să nu uiți de materialele respective în dimineața următoare. Prin urmare, unde le-ai lăsat de cu seara? Le-ai lăsat în fața uşii sau deasupra cheilor, astfel încât să fii sigur că le vei lua cu tine? Pentru asta ai avut nevoie de studii? Ce segment sofisticat al tehnologiei gestionării de sine ai introdus în viața ta! Dar, de fapt, exact

asta este. În seara de dinainte, partea inteligentă din tine ştie că este posibil ca, la prima oră a dimineţii, partea nu-atât-de-inteligentă să fie abia conştientă. „Ce e chestia asta din faţa uşii? Oh, aşa e, trebuie să iau asta cu mine!”

Ce strategie ingenioasă. Dar serios, chiar aşa e. Este un truc pe care eu îl numesc Pune-l în Faţa Uşii. Pentru obiectivele noastre, „uşa” va fi uşa minţii şi nu a casei tale. Dar ideea este aceeaşi.

Dacă ţi-ai scoate calendarul chiar acum şi te-ai uita cu atenţie la absolut fiecare punct pentru următoarele paisprezece zile, probabil că îţi va veni *cel puţin* o dată să spui: „Aha, bine că mi-am adus aminte, trebuie să ________.” Dacă după aceea ai capta acel gând cu valoare adăugată într-un loc care-ţi va declanşa impulsul de a acţiona, te-ai simţi deja mai bine, ai avea o minte mai limpede şi ai realiza mai multe lucruri pozitive. Nu este mare filosofie, ci doar un truc bun.

Dacă scoţi chiar acum o coală de hârtie curată, împreună cu instrumentul tău preferat de scris, şi timp de trei minute te concentrezi exclusiv asupra celui mai grozav proiect din mintea ta, îţi garantez că vei gândi cel puţin o dată: „Aha, da, trebuie să iau în considerare ________.” După aceea, captează ceea ce apare în mintea ta pe coala de hârtie şi pune-o undeva unde ai putea să utilizezi efectiv ideea sau informaţia. Nu vei fi nici măcar cu un dram mai inteligent decât ai fost cu zece minute în urmă, dar vei fi adăugat valoare vieţii tale personale şi profesionale.

În mare parte, să înveţi cum să gestionezi fluxul de lucru într-o manieră competentă constă în poziţionarea instrumentarului şi exersarea mişcărilor, astfel încât gândirea necesară să se producă într-un mod mai automat şi să-ţi fie mult mai uşor să fii angrenat în joc. Sugestiile care urmează cu privire la organizarea timpului, spaţiului şi

instrumentelor sunt, toate, metode de încredere pentru a concretiza lucrurile, la un nivel nou, extraordinar.

Marele secret al gândirii şi acţiunii eficiente, creative şi productive este să aduci lucrurile potrivite în atenţia ta, la momentul potrivit.

Dacă eşti sincer în legătură cu realizarea unui mare salt înainte în ceea ce priveşte sistemele tale personale de gestionare, îţi recomand să acorzi multă atenţie detaliilor şi să respecţi integral sugestiile oferite după aceea. Întregul va fi mai mare decât suma părţilor sale. Vei descoperi de asemenea că execuţia acestui program va genera un progres real în cazul lucrurilor reale care se petrec în viaţa ta, chiar acum. Vom realiza o mulţime de lucruri pe care le vrei realizate, în moduri noi şi eficiente, care ar putea să te uimească.

Rezervarea timpului necesar

Îţi recomand să-ţi creezi un interval de timp omogen, pentru a iniţializa acest proces şi să pregăteşti un post de lucru, cu spaţiul, mobilierul şi instrumentele adecvate. Dacă spaţiul tău este adecvat pregătit şi optimizat, poate să-ţi reducă rezistenţa inconştientă faţă de gestionarea „chestiunilor” tale şi poate chiar să te facă să te simţi atras de ideea de a lua loc şi a naviga prin inputul şi munca ta. Un cadru temporal ideal pentru majoritatea oamenilor este de două zile întregi, una după alta. (Nu te lăsa, totuşi, descurajat dacă nu ai atât de mult timp la dispoziţie: realizarea oricăreia dintre activităţile pe care le sugerez va fi utilă, indiferent cât de mult sau de puţin timp îi aloci.) Implementarea întregului proces de captare poate dura până la şase ore sau mai mult, iar clarificarea şi luarea de decizii în vederea acţiunilor pentru tot acel input pe care vei vrea să-l externalizezi şi să-l captezi în sistemul tău pot să-ţi ia cu uşurinţă încă opt ore. Desigur, poţi de asemenea să colectezi şi să îţi procesezi materialul pe bucăţi, dar va fi mult mai uşor dacă poţi

aborda toată porțiunea aceea de început dintr-o singură lovitură.

Nu te teme să faci un pas mare dacă este indicat. Nu poți sări peste o prăpastie din două salturi mici.
— David L. George

Pentru mine, perioada ideală pentru a lucra cu cineva la implementarea acestei metodologii este într-un weekend sau în zilele de concediu, pentru că şansa unei interferențe externe este atunci minimă. Dacă lucrez cu cineva într-o zi obişnuită de muncă, ne asigurăm mai întâi că nu este programată nicio şedință şi că sunt permise doar întreruperile pentru urgențe; apelurile telefonice sunt direcționate la mesageria vocală sau înregistrate de asistenți pentru a fi examinate şi tratate în timpul unei pauze. Nu recomand utilizarea orelor de după încheierea programului pentru acest demers. De obicei, asta înseamnă o energie redusă drastic şi o tendință puternică de a te pierde în „diversiuni”********.

******** Orele de după încheierea programului sunt, de fapt, un moment bun pentru a naviga printr-un grup de sarcini asemănătoare, pe care nu le-ai face în mod normal în decursul zilei tale tipice de lucru, cum ar fi ordonarea unui munte de hârtii, curățarea unui sertar al biroului, căutările pe Internet pentru vacanța ta viitoare sau procesarea facturilor. (n.a.)

Pentru mulți dintre directorii executivi cu care lucrez, să oprească lumea în loc vreme de două zile consecutive este partea cea mai grea din întregul proces – le este dificil să se elibereze de necesitatea percepută de a fi constant disponibili pentru şedințe şi comunicări când sunt la serviciu. Acesta este motivul pentru care recurgem frecvent la weekenduri. Dacă lucrezi într-un birou cubicular sau într-un birou deschis, va fi o provocare încă şi mai mare să izolezi suficiente intervale de timp omogene, într-o zi obişnuită de lucru, în orele de program.

Alocă două zile acestui proces şi o să valoreze cu mult mai mult în termenii productivității şi sănătății tale mintale.

Nu se pune problema că procedura în sine ar fi atât de sacră; se pune pur şi simplu problema că este nevoie de foarte multă energie mentală pentru a capta şi lua decizii în legătură cu un inventar atât de mare de bucle deschise, mai ales atunci când au fost deschise, nedecise sau blocate pentru mult prea mult timp. Întreruperile pot dubla timpul necesar pentru a parcurge totul. Dacă vei reuşi să ajungi la nivelul zero într-un singur interval de timp delimitat, asta îţi va oferi un sentiment uriaş de control şi de împlinire şi va elibera un rezervor de energie şi creativitate. Mai târziu, îţi poţi menţine sistemul în intervale mai scurte, „printre rândurile" zilei tale obişnuite.

Amenajarea spaţiului

Va trebui să alegi un loc fizic care să funcţioneze ca propriul tău cockpit. Dacă ai deja un birou şi un spaţiu de lucru amenajate, probabil că acesta este cel mai bun loc din care să începi. Dacă lucrezi de la biroul tău de acasă, evident că aceasta va fi amplasarea ta principală. Dacă le ai deja pe amândouă, ar fi bine să stabileşti sisteme identice, chiar interşanjabile, în ambele locuri, deşi probabil că unul va prima. Dacă simţi că nu-l ai pe niciunul – nu ai efectiv vreun punct fizic central pe care să-l poţi numi casă şi unde să te ocupi de chestiunile tale – este absolut necesar să creezi unul. Chiar dacă ai o viaţă mobilă, high-tech, care este cu precădere virtuală, tot vei avea nevoie de un cadru privat, pe post de tabără centrală din care să operezi. Ar trebui să implementezi acest program oriunde ai putea efectiv să lucrezi şi să procesezi inputul, dar este cel mai bine să începi cu un loc principal.

Elementele de bază pentru un spaţiu de lucru sunt doar o suprafaţă de scris şi locul necesar unei tăviţe pentru documente şi probabil (pentru cei mai mulţi oameni) şi loc

pentru instrumente digitale centrale. Unii, cum ar fi un maistru într-un atelier mecanic, o soră medicală care se ocupă de internări într-un spital sau bona copiilor tăi, nu vor avea nevoie de mai mult de atât. Majoritatea casnicilor nu vor avea neapărat nevoie de o suprafață mare pentru a-şi gestiona fluxul de lucru, dar deținerea unui spațiu individual suficient, dedicat procesării notițelor, corespondenței, proiectelor şi activităților casnice şi familiale, finanțelor şi altor asemenea lucruri, este esențială. De regulă, chestiunile acestea de zi cu zi sunt împrăştiate de-a valma prin bucătărie, pe hol, pe masa pe care mănânci, pe rafturile pentru cărți şi instrumentele digitale etc., cu un efect paralizant.

Suprafața de scris se va extinde, desigur, pentru majoritatea profesioniştilor pentru a include un telefon (şi un încărcător), un computer, tăvițe suprapuse, sertare cu dosare în lucru, bibliorafturi pentru referințe. Unii ar putea să simtă nevoia de a avea şi o imprimantă, câteva tăblițe albe magnetice şi/sau dotările necesare conferințelor multimedia. Cei mai autonomi vor dori de asemenea să aibă dotări pentru exerciții fizice, pentru timpul liber şi pentru hobby-uri.

Un spațiu de lucru funcțional este esențial. Dacă nu ai deja un spațiu de lucru separat şi o tăviță pentru documente, fă rost de ele acum. Asta este valabil şi pentru studenți, casnice şi pensionari. Toată lumea trebuie să aibă un sediu efectiv de control, din care să se ocupe de toate celelalte lucruri.

Trebuie să ai un spațiu de lucru separat, individual şi autonom – acasă, la serviciu şi chiar şi în deplasare.

Dacă eu ar trebui să amenajez de urgență o stație de lucru, în doar câteva minute, aş cumpăra o uşă nefinisată, aş pune-o pe două fişete (câte unul la fiecare capăt), aş

aşeza trei tăvițe supraetajate pe ea şi aş adăuga hârtie, un pad şi un pix. Asta ar fi tabăra mea de bază. (Dacă aş avea timp să stau jos, aş cumpăra de asemenea şi un scaun!) Puteți să mă credeți sau nu, am fost în mai multe birouri ale unor directori executivi, care nu erau atât de funcționale.

Dacă mergi la birou, tot ai nevoie de un spaţiu şi acasă

Nu te zgârci cu spațiul de lucru de acasă. Aşa cum vei descoperi prin acest proces, este esențial să ai cel puțin un sistem-satelit acasă, identic cu cel de la serviciu. Mulți oameni cu care am lucrat au fost într-o oarecare măsură stânjeniți de gradul de haos care domneşte în casele lor, spre deosebire de birourile lor de la serviciu; ei au obținut un beneficiu imens de pe urma faptului că şi-au îngăduit să impună aceeaşi amenajare în ambele locuri. Dacă eşti la fel ca mulți dintre ei, vei descoperi că un weekend folosit pentru a organiza un punct de lucru acasă poate să facă o schimbare revoluționară în capacitatea ta de a-ți organiza viața.

Un spaţiu de lucru pentru deplasări

În cazul în care călătoreşti mult, în interes de afaceri sau pur şi simplu ca o persoană cu un stil de viață mobil, ar fi bine totodată să-ți pui la punct un micro-birou-pentru-deplasări, organizat eficient. Foarte probabil, acesta va consta dintr-o servietă, o mapă sau o geantă de umăr cu spații pentru dosare şi consumabile adecvate pentru punctul de lucru.

Numeroase persoane pierd oportunități de a fi mai productive pentru că nu sunt echipate să profite de momentele răzlețe şi de ferestrele de timp care se deschid când ei se deplasează dintr-un loc în altul sau când se află în medii îndepărtate de locul lor de muncă. Combinația dintre un stil bun de procesare, instrumentele potrivite şi

sisteme interconectate bune, acasă şi la serviciu, poate să facă din călătorii modalități foarte avantajoase pentru a realiza anumite genuri de activități. Pe măsură ce tehnologia continuă să furnizeze atât un hardware din ce în ce mai puternic, cât şi un acces global rapid pentru cei mai mulți dintre noi, capacitatea de a-ți gestiona virtual viața creşte realmente. Dar problema inerentă este confuzia de a gestiona traficul care survine, cu toate opțiunile disponibile pe dispozitivul sau dispozitivele tale mobile. În absența unei metodologii bune implementate pentru a capta, clarifica şi organiza, cu aplicațiile adecvate şi cu instrumentele structurate pentru a-i face față în timp ce se derulează, lumea nouă a accesului mobil global va fi subutilizată sau va deveni ea însăşi o sursă de distragere neproductivă a atenției şi de stres.

Nu împărţi spaţiul!

Este imperativ necesar să ai propriul spațiu de muncă – sau cel puțin propria ta tăviță pentru documente şi un loc în care să procesezi hârtiile şi materialul fizic. Prea multe dintre cuplurile cu care am lucrat au încercat să lucreze acasă de la un singur birou şi întotdeauna apare o diferență de ani-lumină atunci când se extind la două puncte de lucru. Departe de a fi „separarea" la care se aşteaptă, mişcarea îi eliberează de fapt de un stres subtil din relația lor privind gestionarea chestiunilor din viețile lor împărtăşite. Ba mai mult, un cuplu a hotărât să amenajeze un mic post de lucru suplimentar în bucătărie, pentru mama casnică, astfel încât aceasta să se poată ocupa de munca ei în timp ce îşi ține sub supraveghere bebeluşul aflat în sufragerie.

Câteva organizații sunt interesate de conceptul de „hotel-izare" – mai exact, să le ceară oamenilor să creeze dotări complet autonome şi mobile pentru stații de lucru, astfel încât să poată să se „racordeze" de oriunde din companie, în

orice moment, şi să lucreze de acolo. Acest lucru poate să asigure economii în privința cerințelor pentru spațiul de lucru, pe măsură ce companiile operează mai mult virtual cu o forță de lucru care poate funcționa independent de „nava-mamă”. Dar asta presupune că fiecare angajat implicat are un loc de control al său. Experimentele în această schemă au eşuat deoarece au perturbat punctul de lucru stabil. Trebuie să avem rezistență zero față de utilizarea sistemelor pe care le avem. Nevoia de a ne reinventa continuu tăvița pentru documente, sistemul de îndosariere şi felul şi locul în care ne procesăm lucrurile („Unde găsesc un nenorocit de Post-it şi un capsator?!”) nu poate să fie decât o sursă neîntreruptă de distragere a atenției.

Trebuie să utilizezi sistemul tău – nu să fie nevoie să-l recreezi încontinuu.

Poți să lucrezi practic oriunde, dacă ai un sistem curat şi compact şi ştii cum să-ți procesezi lucrurile rapid şi portabil. Dar tot vei avea nevoie de o tabără de bază, cu un set de instrumente bine implementate şi suficient spațiu pentru tot materialul de referință şi auxiliar pe care vei dori să-l ai la îndemână atunci când aterizezi. Majoritatea oamenilor cu care lucrez au nevoie de cel puțin două sertare destinate dosarelor, pentru tipurile lor de materiale pe hârtie, cu referințe generale sau auxiliare proiectelor. Date fiind scanerele digitale şi progresele tehnologice continue în această privință, ne putem imagina că într-o bună zi tot acel material auxiliar poate fi găsit în *cloud* şi recuperat oriunde, după cum este nevoie. Dar va mai dura ceva timp până nu vei mai avea nevoie de paşaportul tău fizic, restul de euro cash pe care i-ai adus înapoi din călătoria ta la Milano şi de documentația temporară de toate felurile, pe hârtie, care rămâne modalitatea optimă de a trata anumite date. Mare

sau mic, inventarul acesta de puncte de referință sau colaterale are nevoie de un cămin, uşor de accesat.

Procurarea instrumentelor de care vei avea nevoie

Dacă ți-ai luat angajamentul pentru o implementare totală a acestui proces al fluxului de lucru, există câteva dotări şi echipamente de bază de care vei avea nevoie pentru a începe treaba. Pe măsură ce mergi mai departe, este posibil să oscilezi între utilizarea lucrurilor cu care eşti obişnuit şi evaluarea oricăror posibilități de a lucra cu echipamente noi şi diferite.

Reține că instrumentele bune nu trebuie să fie neapărat scumpe. De multe ori, pe partea de low-tech, cu cât ceva arată mai „directorial", cu atât este mai disfuncțional în realitate.

Instrumentele de bază pentru procesare

Să presupunem că începi de la zero. În afară de un spațiu de muncă dotat cu o suprafață de lucru, vei avea nevoie de:

- • Tăvițe pentru hârtii (cel puțin trei)
- • Un top de hârtie A4
- • Un pix sau un creion
- • Post-it-uri (cu dimensiunea de 76 x 76 mm)
- • Agrafe de hârtie
- • Un capsator şi capse
- • Bandă adezivă
- • Elastice
- • Un aparat de etichetat automat
- • Dosare

- • Un calendar
- • Coşuri de gunoi sau pentru reciclare
- • Instrumente curente care sunt utilizate pentru captarea de date, pentru organizare şi liste cu lucruri de făcut, inclusiv dispozitivele mobile, computerele personale şi planificatoarele şi agendele pe hârtie (dacă există)

Tăviţele pentru hârtii

Acestea vor funcţiona ca tăviţe pentru intrări şi ieşiri, cu încă una sau două pentru hârtii auxiliare pentru muncă- în-desfăşurare şi/sau stiva ta de documente de citit-şi-examinat. Cele mai funcţionale tăviţe sunt cele orientate lateral, format A4 sau *legal size*********, care pot fi puse una peste alta şi care nu au nicio „buză", pentru a evita alunecarea vreunei coli de hârtie.

******** Format al hârtiei, utilizat în SUA, cu dimensiunile 22 cm X 36 cm. (n.tr.)

Hârtia obi**ş**nuit**ă**

Vei utiliza hârtie obişnuită pentru procesul inţial de colectare. Mă crezi sau nu, scrierea unui gând pe o coală de hârtie poate avea o valoare enormă. Majoritatea oamenilor vor ajunge să-şi proceseze notiţele în vreun fel de organizator de liste, dar să ai gândurile iniţiale separate în suporturi individuale (faţă de o singură listă amorfă), face să îţi fie mai uşor să le duci la încheiere mai târziu, în etapele de procesare şi organizare. În orice caz, este important să ai suficientă hârtie de scris, format A4, sau suficiente tablete la îndemână pentru a face mai uşoară captarea inputului pe loc.

Post-it-urile, agrafele, capsatorul etc.

Post-it-urile, agrafele, capsatorul, banda adezivă şi elasticele îţi vor fi utile în repartizarea şi depozitarea materialelor pe

hârtie. Deşi utilizarea lor cunoaşte un declin, încă nu am terminat cu hârtia şi cu alte materiale fizice (în caz că n-ai observat!), iar instrumentele simple pentru gestionarea lor sunt esențiale.

Colectarea, gândirea, procesarea şi organizarea clipă de clipă sunt şi aşa destul de dificile; asigură-te mereu că ai instrumentele necesare pentru a le face cât mai uşoare cu putință.

Aparatul de etichetat

Aparatul de etichetat este un instrument surprinzător de util în acest proces. Mii de oameni cu care am lucrat noi au acum propriile aparate de etichetat automate, şi arhivele noastre sunt pline cu comentariile lor, cum ar fi: „Incredibil – nu aş fi crezut ce diferență poate face!” Aparatul de etichetat va fi utilizat pentru a eticheta dosarele, cotoarele bibliorafturilor şi numeroase alte lucruri.

Eu prefer un instrument autonom sau un aparat de etichetat de tip *plug-and-play* („conectare şi folosire”) pentru computer, care poate crea etichete individuale pe loc, reducând orice fricțiune la îndosarierea unui element atunci când apare.

Dosarele

Vei avea nevoie de o mulțime de dosare. Este posibil să ai de asemenea nevoie de suporturi suspendabile pentru dosare, dacă sistemul tău de îndosariere are nevoie de ele. Dosarele în culori obişnuite sunt în regulă – codificarea pe culori reprezintă un nivel de complexitate care rareori merită efortul. Sistemul tău de îndosariere pentru referințele generale ar trebui să fie o simplă bibliotecă.********

******** În multe țări este dificil să găseşti dosare simple şi ieftine pentru sistemul elementar, dar necesar de referințe generale pe care îl propun eu. S-ar putea să fie nevoie să improvizezi pentru a găsi ceva cu care să poți lucra (n.a.).

Calendarul

Chiar dacă este posibil să nu ai nevoie de un calendar doar pentru a-ți colecta punctele incomplete, cu toate acestea, vei găsi cu siguranță acțiuni care trebuie trecute acolo. Aşa cum am menționat anterior, calendarul nu ar trebui utilizat pentru a păstra liste de acțiuni, ci pentru a ține evidența „peisajului dur” al lucrurilor care trebuie făcute într-o anumită zi sau într-un anumit moment.

În zilele noastre, majoritatea profesioniştilor au deja pus la punct un calendar de lucru de orice fel, de la organizatoare cu file detaşabile la dispozitive mobile la aplicații de software în parteneriat.

Calendarul a constituit adeseori instrumentul central pe care oamenii se bazează pentru a fi „organizați”. Este cu siguranță o componentă esențială în gestionarea anumitor tipuri de date şi de mementouri pentru angajamentele şi informațiile care au legătură cu momente şi zile concrete. Există numeroase mementouri şi anumite date pentru care ar fi bine să ai un calendar, dar nu trebuie să te opreşti acolo: calendarul tău va trebui să fie integrat cu un sistem mult mai cuprinzător, care va lua naştere pe măsură ce aplici această metodă.

Este posibil să te întrebi ce tip de calendar este cel mai recomandat spre utilizare, şi voi discuta acest aspect mai în amănunt în capitolul următor. Pentru moment, continuă pur şi simplu să-l utilizezi pe cel pe care îl ai. După ce îți vei forma o impresie pentru toată abordarea sistematică, vei avea un punct de referință mai bun pentru a hotărî cu privire la trecerea graduală la un instrument diferit.

Coşurile de gunoi sau pentru reciclare

Dacă eşti la fel ca majoritatea oamenilor, când vei implementa acest proces, vei arunca mult mai multe lucruri decât te aştepți, aşa că pregăteşte-te să faci destul de mult gunoi. Unora dintre directorii cărora le-am fost coach li s-a părut extrem de util să dispună amplasarea unui coş mare

de gunoi chiar în afara birourilor lor, în ziua în care am lucrat împreună!

După ce ai învățat cum să îți procesezi chestiunile şi ce să organizezi, trebuie efectiv doar să creezi şi să gestionezi liste.

Ai nevoie de un organizator?

Va depinde de mai mulți factori dacă ai sau nu nevoie de un instrument de organizare, şi dacă da, de ce fel. Eşti deja hotărât să utilizezi ceva pentru gestionarea listelor şi informațiilor de referință curente? Cum vrei să-ți vezi mementourile pentru acțiuni, planificările şi proiectele? Unde şi cât de frecvent ai nevoie să le reexaminezi? Cum mintea ta nu este locul potrivit în care să reții lucrurile, evident că vei avea nevoie de ceva care să-ți gestioneze declanşatorii şi care să te orienteze spre exterior. Ai putea să menții lucrurile într-o manieră complet low-tech, păstrând hârtii în dosare. Sau ai putea chiar să utilizezi o agendă sau un planificator pe hârtie sau o versiune digitală a acestora. Sau ai putea utiliza o combinație digitală a acestora.

Tot echipamentul low-tech enumerat în secțiunea anterioară este utilizat pentru diferite aspecte ale colectării, procesării şi organizării. Vei utiliza o tăviță pentru documente şi orice fel de hârtie pentru colectare. În timp ce procesezi intrările din tăvița pentru documente, vei finaliza numeroase acțiuni care durează mai puțin de două minute şi care vor necesita Post-it-uri, un capsator şi agrafe de hârtie. Revistele, articolele, precum şi rapoartele şi documentele pe hârtie care sunt lecturile tale mai lungi de două minute vor ajunge într-o tăviță diferită. Şi probabil că vei avea destul de multe care să fie doar îndosariate. Ce rămâne – păstrarea unui inventar al proiectului, introducerea elementelor în calendar şi a mementourilor pentru planificări şi acțiuni şi urmărirea lucrurilor pe care le

aştepţi – va necesita o formă oarecare de liste sau grupări reexaminabile de elemente similare.

Listele pot fi gestionate într-o manieră low-tech, ca hârtii păstrate într-un dosar (de ex., coli sau notiţe separate pentru fiecare persoană pe care trebuie să o suni, într-un dosar intitulat „Telefoane”, sau facturi de plătit, într-o mapă sau într-o tăviţă etichetată „De plătit”), sau pot fi aranjate într-o manieră mai degrabă mid-tech, în agende sau planificatoare cu pagini detaşabile (o pagină cu titlul „Telefoane”, pe care sunt notate, unul după altul, numele). Sau pot fi versiuni digitale, high-tech (cum ar fi o categorie „Telefoane” în secţiunea „Task-uri” sau „To-Do” a unei aplicaţii de software).

În plus, pe lângă păstrarea unui material de referinţă portabil (de ex., informaţii de contact) majoritatea instrumentelor de organizare sunt proiectate pentru gestionarea de liste. (Calendarul tău este, de fapt, un tip de listă în care mementourile pentru acţiuni ce trebuie realizate într-un anumit moment sau într-o anumită zi sunt enumerate cronologic.)

Unul dintre cele mai bune trucuri pentru a-ţi amplifica productivitatea este deţinerea unor instrumente de organizare pe care să le utilizezi cu plăcere.

Probabil că mii de feluri de organizatoare s-au aflat pe piaţă secolul trecut, de la Day-Timer-urile şi Filofax-urile timpurii la planificatoarele mai sofisticate, cum ar fi Time/system şi FranklinCovey, la utilizarea retro a unui simplu blocnotes Moleskine până la multitudinea de aplicaţii software de task-management actuale.********

******** De la publicarea iniţială a acestei cărţi au apărut zeci de programe de software care utilizează metodologia centrală GTD ca bază pentru modelele lor. Cele mai multe sunt pur şi simplu gestionare digitale şi mobile pentru liste cu lucruri şi sarcini de făcut, cu o gamă variată de îmbunătăţiri, conexiuni şi ilustrări grafice. (n.a.)

Ar trebui să implementezi procesul GTD păstrând ceea ce utilizezi în prezent sau ar trebui să instalezi ceva nou? Răspunsul este: alege modalitatea care să te ajute efectiv să-ți schimbi comportamentul, astfel încât să utilizezi instrumentele adecvat. Există de asemenea factori de eficiență care trebuie luați în considerare aici. Primeşti foarte multă informație digitală, care ar fi mai uşor de urmărit cu un instrument digital? Ai nevoie de un calendar pe hârtie pentru toate programările pe care trebuie să le faci şi să le schimbi din fugă? Unde şi cum este cel mai uşor mod să ți se reamintească de telefoanele pe care trebuie să le dai atunci când te mişti în viteză? Şi aşa mai departe. Există de asemenea factorul estetic şi cel al plăcerii. Eu mi-am realizat unele dintre cele mai bune planificări şi actualizări atunci când nu mi-am dorit decât o scuză pentru a-mi folosi (adică, pentru a mă juca cu) telefonul inteligent în timp ce aşteptam să iau cina singur într-un restaurant!

Dacă sistemul tău de referințe nu este ținut sub control, acesta creează un blocaj în fluxul tău de lucru, din pricina căruia conținutul amorf se retrage în lumea ta.

Totuşi, reține că instrumentul pe care îl utilizezi nu îți va oferi productivitate fără stres. Asta este ceva ce vei crea *tu,* prin implementarea metodei GTD. Structura pe care o încorporezi *va* fi extrem de importantă în felul în care exprimi şi implementezi procesul, dar nu este un substitut pentru acesta. Un ciocan grozav nu te face un tâmplar grozav; dar un tâmplar grozav îşi va dori întotdeauna să aibă un ciocan grozav.

Atunci când te gândeşti dacă ar trebui să îți procuri şi să utilizezi vreun instrument de organizare şi, dacă da, pe care, reține că tot ce trebuie să faci, în realitate, este să gestionezi liste. Trebuie să poți crea o listă din mers şi să o revizuieşti cu uşurință cât de frecvent este necesar. Odată ce ştii ce

trebuie să treci pe liste şi cum să le utilizezi, mediul chiar nu contează. Alege pur şi simplu simplitatea, viteza şi amuzamentul.

Factorul esenţial al unui sistem de îndosariere

Un sistem simplu şi foarte funcțional pentru referințele personale este esențial în acest proces. Sistemul de îndosariere disponibil este unul dintre primele lucruri pe care le evaluez înainte să încep procesul fluxului de lucru, în biroul cuiva. Aşa cum am notat în Capitolul 2, lipsa unui sistem bun de referințe generale poate fi unul dintre cele mai mari obstacole în calea implementării unui sistem de management personal şi pentru cei mai mulți dintre directorii cărora le-am fost coach reprezintă una dintre cele mai mari oportunități de a se perfecționa. Şi asta nu deoarece conținutul ar fi atât de important sau de strategic – ci pentru că, negestionat, tulbură haotic spațiul fizic şi mental.

Vei opune rezistență față de întregul proces de captare a informației dacă sistemele tale de referință nu sunt rapide, funcționale şi distractive.

Atunci când este neprocesat şi neorganizat, materialul aleator, non-acționabil, dar potențial relevant, produce un zgomot psihologic debilitant. Mai important, creează un blocaj la nivelul fluxului de lucru, chiar la nivelul „fluxului", şi tendința este să se producă acumulări în acea zonă, aşa cum se întâmplă cu țevile înfundate. De multe ori am mers cu câte un client la magazinul local de birotică şi papetărie şi am cumpărat un fişet pentru îndosariere, un maldăr mare de dosare şi un aparat de etichetat, doar pentru a putea crea un spațiu adecvat în care să-şi aşeze două treimi din lucrurile aflate pe biroul sau în cabinetul său de lucru. Transformarea la nivelul clarității şi focalizării cu privire la muncă a fost în mod inevitabil dramatică.

Aici suntem preocupați în cea mai mare parte de îndosarierea referințelor generale – diferită de sistemele individuale de îndosariere dedicate contractelor, datelor financiare, dosarelor pacienților sau altor categorii de informații care merită un loc şi o indexare proprii. Dosarele cu referințe generale ar trebui să conțină articole, broşuri, diverse hârtii, notițe, listări, documente şi chiar obiecte fizice, cum ar fi bilete, chei, carduri de membru şi stick-uri USB – în principiu, orice vrei să păstrezi pentru datele sau scopul tău interesant sau util şi care nu intră în sistemul tău specializat de îndosariere şi nu va sta de unul singur pe un raft (aşa cum o vor face manualele mari de software şi biblioraftурile de seminar).

Pentru a capta şi a sorta lucrurile pe care le experimentezi... trebuie să creezi un fişier... De fiecare dată când ai sentimente puternice în legătură cu evenimente sau idei, trebuie să încerci să nu le laşi să-ți iasă din minte, ci, în schimb, să le dai o formă pentru fişierele tale şi, prin asta, să le extragi implicațiile, să îți arăți ție însuți cât de prosteşti sunt aceste sentimente sau idei sau cum ar putea fi ele exprimate într-o formă productivă.

— C. Wright Mills

Dacă eşti o persoană orientată spre dispozitivele digitale, ai putea să crezi că nu mai este câtuşi de puțin nevoie de dosare pentru chestiuni fizice. Cândva în viitor, este posibil să nu mai am nevoie de un paşaport sau de un certificat de naştere fizic, de instrucțiuni pentru aparatura mai veche de bucătărie, de dosare medicale, de chei pentru spațiile de depozitare folosite rar sau de bancnote de hârtie din țări pe care le voi revizita. Dar până atunci, am nevoie de un spațiu fizic coordonat pentru a le stoca.

Dacă ai un secretar sau un asistent de încredere care are grijă de sistemul acela pentru tine, astfel încât tu poți lipi pe document un Post-it cu „Arhivează ca X" şi să i-l poți trimite lui sau ei, e grozav. Dar pune-ți întrebarea dacă nu cumva ai anumite materiale auxiliare potențial interesante,

confidențiale sau utile care ar trebui să îți fie accesibile în orice moment, chiar şi atunci când asistentul tău nu este prin preajmă. Dacă da, tot vei avea nevoie de propriul sistem în biroul tău sau undeva prin apropiere.

Aceeaşi dinamică rămâne valabilă indiferent că referința este pe hârtie sau în format digital. Cum din ce în ce mai multă informație ne parvine pe căi virtuale, nevoia de a avea locuri cu referințe generale în computerul sau dispozitivul tău digital, pentru datele parvenite într-un anumit scop, este esențială. Numeroase persoane încă îşi utilizează rubrica de intrări a e-mailului ca pe un loc de depozitare pentru referințe generale amorfe („Trebuie să păstrez e-mailul acesta deoarece conține informații despre programul unui eveniment şcolar al fiului meu"), dar opun rezistență față de crearea unui dosar electronic intitulat „Robert" sau „Program evenimente şcolare" în aplicația lor de e-mail, în care să tragă şi să stocheze mesajul respectiv sau să îl mute cu Copy şi Paste într-un program sau o bază de date adecvată stocării de referințe. În ziua de astăzi sunt disponibile software-uri care permit captarea şi clasificarea acestui gen de informații (şi sincronizarea lor cu multiple dispozitive), dar acest lucru necesită o oarecare reflecție referitoare la structurarea lor şi, de asemenea, nişte comportamente direcționate pentru a deversa acest gen de chestiuni în locurile adecvate, în loc să-ți complici şi să-ți tulburi mediul digital. Când am instituit o nouă aplicație pentru îndosarierea de referințe generale pe computerul meu, am avut nevoie de trei luni de experimentări pentru a găsi modalitatea optimă de a o organiza şi de alte trei luni pentru a o pune pe „pilot automat", aşa încât acum pur şi simplu o *utilizez* în loc să mă gândesc atât de mult timp *la* ea.

Factorii de succes pentru îndosariere

Îți sugerez cu tărie să întreții un sistem personal şi accesibil de îndosariere – atât fizic, cât şi digital. Ar trebui să-ți ia mai puțin de un minut să iei ceva din tăvița ta pentru documente sau să-l scoți la imprimantă din e-mail, să decizi că nu necesită nicio acțiune următoare, dar că are o anumită valoarea potențială pe viitor şi să închei prin a-l stoca într-un sistem de încredere. Acelaşi lucru este valabil pentru scanarea şi stocarea documentelor sau mutarea informației cu Copy şi Paste în computer. Este posibil să ai, cu preponderență, materiale de referință digitale, comparativ cu cele pe hârtie (sau viceversa), dar în lipsa unui sistem eficientizat pentru ambele, vei opune rezistență față de păstrarea informației potențial valoroase sau ceea ce totuşi păstrezi se va acumula în locuri inadecvate. Dacă durează mai mult de un minut să arhivezi ceva într-un format uşor recuperabil, probabil că, în schimb, îl vei înghesui sau stivui pe undeva. Pe lângă faptul că trebuie să fie rapid, sistemul trebuie să fie amuzant şi uşor, la zi şi complet. Altfel, vei opune rezistență inconştient față de golirea tăviței tale pentru documente sau Inbox-ului e-mailului tău, pentru că ştii că este probabil să fie ceva acolo înăuntru care ar trebui îndosariat, iar tu nu ai să vrei nici măcar să te uiți la hârtii sau la e-mailul tău supraîncărcat. Fă-ți curaj: am văzut oameni care au trecut de la stadiul în care opuneau rezistență, la cel în care se bucurau efectiv să facă ordine prin mormanele de hârtii şi prin lumea lor digitală, după ce sistemul lor personal de îndosariere era configurat şi funcționa.

Trebuie să te simți la fel de confortabil în ceea ce priveşte îndosarierea unei singure hârtii pe un subiect nou – chiar şi o notiță luată pe fugă – în propriul dosar ca şi când ai îndosaria un document mai mare şi mai formal. Pentru că este nevoie de atât de multă muncă pentru a crea şi a organiza dosare, oamenii fie nu le țin, fie au fişete şi sertare

încărcate cu nimicuri, pline cu tot felul de elemente disparate, cum ar fi meniul cafenelei din apropiere, care vinde la pachet, sau mersul actual al trenurilor. Dacă ai încredere că toate informațiile de felul acela sunt accesibile instantaneu şi virtual prin intermediul Internetului şi nu ai avea niciodată nevoie să accesezi copii fizice, atunci asigură-te că nu dublezi sistemele inutil şi că ceea ce alegi şi felul în care utilizezi ce ai ales este unitar.

Indiferent ce ar fi nevoie să faci pentru a-ți aduce sistemul de referință la acel standard rapid şi uşor pentru tot ceea ce trebuie să rețină, fă-o. Sistemul meu funcționează minunat pentru mine şi pentru mulți alții care îl încearcă, iar eu îți sugerez cu tărie să iei în considerare încorporarea tuturor regulilor generale care urmează pentru a face ca îndosarierea referințelor să fie efectiv automată.

Păstrează-ți dosarele cu referințe generale la îndemână Îndosarierea trebuie să fie instantanee şi uşoară. Dacă trebuie să te ridici de fiecare dată când ai vreo bucățică de hârtie apărută din senin pe care vrei să o îndosariezi sau trebuie să cauți în mai multe locuri în computerul tău ca să găseşti un loc adecvat pentru o informație pe care vrei să o păstrezi, vei avea tendința de a o pune la grămadă cu altele sau de a o lăsa la locul ei inițial în loc să o îndosariezi. De asemenea, este foarte probabil că te vei opune întregului proces al tăviței pentru documente (pentru că ştii că acolo se află lucruri care ar putea să necesite îndosariere!). Multe dintre persoanele cărora le-am fost coach şi-au reproiectat spațiul de lucru astfel încât să aibă suficiente fişete pentru referințe generale efectiv în imediata apropiere, în loc să se afle în celălalt capăt al încăperii.

Un sistem alfa Eu am un sistem fizic alfabetic, de la A-Z, de îndosariere pentru referințele generale, nu pentru cele

multiple. Folderele mele cu referințe de pe e-mail sunt organizate, de asemenea, în acest fel. Oamenii au tendința de a vrea să-şi utilizeze fişierele ca pe un sistem de gestionare personală şi, prin urmare, încearcă să le organizeze pe grupări, în funcție de proiecte sau de domeniile de concentrare. Asta măreşte geometric numărul de locuri unde *nu se află* un anumit lucru, atunci când uiți unde l-ai îndosariat. După ce ai filtrate toate mementourile pentru acțiuni în listele tale cu acțiuni următoare, genul acesta de date este pur şi simplu conținutul bibliotecii tale personale. Ar trebui să ai libertatea de a fi cât de strângător vrei. Singura chestiune cu care trebuie să te confrunți este cât de mult spațiu ai pentru stocare şi cât de accesibilă este informația atunci când ai nevoie de ea. Un simplu sistem alfa îndosariază totul în funcție de subiect, persoană, proiect sau companie, astfel încât să se poate afla în doar trei sau patru locuri, în caz că uiți exact unde l-ai pus. De obicei, poți pune cel puțin un subset de subiecte pe fiecare etichetă, cum ar fi „Grădinărit – ghivece” şi „Grădinărit – idei”. Acestea ar fi îndosariate la G.

Utilizarea unui sistem simplu de îndosariere pentru referințe generale într-un mod eficient şi uşor accesibil îți oferă libertatea de a păstra oricât de multă informație vrei.

Lumea digitală oferă avantajul funcției de căutare de-a lungul unei ample întinderi a datelor tale, iar capacitatea de a ataşa la conținut tag-uri din cuvinte-cheie creşte şi mai mult capacitatea de recuperare a informației. Totuşi, cu atât de multe opțiuni şi locuri destinate stocării de date, puterea respectivă poate crea cu uşurință mai multă complexitate şi confuzie. Majoritatea oamenilor pe care îi cunosc şi care sunt ocupați, fie şi doar cu moderație, nu vor aloca timp şi efort pentru a utiliza aceste instrumente ca să-şi catalogheze toate chestiunile în toate aplicațiile lor posibile. Aşadar, deşi

computerul ne oferă o putere, o flexibilitate şi o oportunitate extraordinare pentru o bibliotecă de referințe grozavă, creează o dificultate încă şi mai mare de a-ți proiecta propriile formate simple şi eficiente pentru informația referențială. Chiar şi digital, este foarte util să ai o hartă vizuală triată pe criterii logice – fie prin indexuri, fie prin grupuri de date organizate eficient, de regulă în format alfa. Pentru a găsi restaurante care îmi plac în Londra, mă îndrept spre aplicația mea actuală cu referințe generale, unde găsesc „Localuri”, apoi „Londra”, apoi „Restaurante” – toate alfabetizate în interiorul fiecărui nivel de abstractizare.

Cea mai mare problemă pentru cei cu competențe digitale este că uşurința de stocare şi captare a generat un sindrom de a scrie şi atât: ei nu fac altceva decât să capteze informație – fără să o acceseze efectiv şi să o utilizeze inteligent. Este necesar să fie aplicată o anumită conştientizare pentru a-ți menține funcțională biblioteca digitală, spre deosebire de o gaură neagră cu date trântite cu uşurință acolo din câteva tastări. Din experiența mea, să spui „Eu nu am nevoie să-mi organizez chestiunile pentru că funcția de căutare le poate găsi suficient de bine” este o abordare foarte suboptimă. Noi trebuie să avem un fel de a privi în ansamblu masa noastră de informație colectată, cu o formă oarecare de categorizare efectivă.

Din când în când, cineva are o cantitate atât de uriaşă de materiale de referință pe un subiect sau proiect încât ar trebui puse în propriul sertar, fişet sau director digital separat. Dar dacă materialul fizic ocupă mai puțin de jumătate de sertar, eu recomand includerea lui în sistemul alfabetic general unic. Şi dacă este un grupaj digital, poate că îşi merită un loc propriu ca subdirector.

Uşurează crearea unui dosar nou Eu păstrez un stoc mare de dosare noi, la îndemână şi accesibile din locul unde stau

pentru a-mi procesa tăvița pentru documente. Nimic nu este mai rău decât să am ceva de îndosariat şi să nu am suficiente dosare pe care să le iau pentru a face procesul mai uşor. Asigură-ți întotdeauna un stoc la îndemână. Versiunea virtuală presupune să te simți în largul tău cu felul în care să creezi imediat un director nou în software-ul tău pentru stocare de date, pe măsură ce este necesar.

*Asigură-te că ai suficient spațiu pentru o stocare u*şoară
Încearcă întotdeauna să îți păstrezi sertarele pentru dosare fizice pe cel mult trei sferturi pline. Dacă sunt arhipline, vei opune rezistență în mod inconştient aşezării altor lucruri acolo, şi materialele de referință vor avea, în schimb, tendința să se strângă grămadă. Dacă un sertar începe să se umple, este posibil să îl mai eliberez în timp ce sunt în aşteptare la telefon. Dacă eşti cumva atent la spațiul de stocare din dispozitivele tale digitale, este un moment bun pentru a trece în revistă şi a face curat.

Nu cunosc aproape pe nimeni care să nu aibă fişetele supraîncărcate cu dosare. Dacă îți apreciezi cuticulele şi dacă vrei să te debarasezi de rezistența ta inconştientă față de îndosariere, trebuie să păstrezi sertarele suficient de libere încât să poți introduce şi extrage dosare fără efort. Versiunea digitală presupune să ai o anumită preocupare pentru spațiul de pe computer sau din *cloud*. O decizie personală pe care trebuie să o iei constant este cât de mult spațiu să îți laşi ție însuți astfel încât conținutul să rămână semnificativ şi uşor accesibil, fără a crea o gaură neagră cu o cantitate haotică de informație, organizată amorf. Uneori, când sunt pus în aşteptare la telefon, îmi curăț folderele de e-mail şi directoarele cu documente vechi.

Unele persoane reacționează prin: „Ar trebui să cumpăr mai multe fişete pentru dosare!” sau „Ar trebui să îmi cumpăr un hard disk cu capacitate de stocare mai mare!” de

parcă asta ar fi ceva oribil. Dar dacă lucrurile merită păstrate, merită păstrate astfel încât să fie uşor accesibile, nu-i aşa? Şi dacă nu merită, de ce să le mai păstrezi? Dacă ne aflăm în Epoca Informației, iar tu faci un lucru care te stânjeneşte în utilizarea ei... nu este tocmai inteligent.

Ar putea fi necesar să creezi un alt nivel de stocare de referințe pentru a-ți lăsa suficient spațiu de lucru cu fişierele tale de referințe generale la îndemână. Ar putea fi nevoie să mai păstrezi materialele, cum ar fi notițele unui proiect încheiat şi fişierele unui client cu care ai întrerupt colaborarea, dar acestea pot fi depozitate în altă parte, pe stickuri USB, în *cloud* sau cel puțin în afara spațiului tău de lucru.

Lucrurile pe care le numeşti, le stăpâneşti. Cele colectate, dar fără nume te stăpânesc pe tine.

Etichetează-ți dosarele cu un aparat de etichetat automat

Indiferent cât de mic este depozitul tău de materiale de referință fizice, tu trebuie să te implici în continuare în mod pozitiv în ceea ce-l priveşte. Etichetele tipărite schimbă natura fişierelor tale fizice şi relația ta cu ele. Fişierele etichetate conferă un sentiment de confort, atunci când sunt aşezate pe masa din camera consiliului director; toată lumea le poate identifica; poți vedea cu uşurință ce sunt de la distanță şi în servieta ta; şi atunci când îți deschizi fişetele, ai ocazia să vezi ceea ce pare a fi aproape un index printat al dosarelor tale în ordine alfabetică. Şi, aşa, e distractiv să deschizi sertarul pentru a găsi sau a introduce lucruri.

În câmpul de bătaie al muncii reale, dacă durează mai mult de şaizeci de secunde să arhivezi ceva acolo unde îi este locul, nu-l vei îndosaria, ci îl vei „pune la grămadă”.

Poate că mai târziu în acest nou mileniu, specialiştii în ştiința creierului ne vor oferi vreo explicație neurologică ezoterică şi complexă asupra motivului pentru care dosarele etichetate funcționează atât de bine. Până atunci, ai încredere în mine. Fă rost de un aparat de etichetat. Şi să fie al tău, personal. Pentru a face ca întreg sistemul să funcționeze fără obstacole, va trebui să-l ai la îndemână tot timpul, pentru a putea îndosaria ceva oricând vrei. Şi nu-l împărți cu altcineva! Dacă ai ceva de îndosariat şi aparatul tău de etichetat nu este la îndemână, vei pune pur şi simplu materialul la grămadă, în loc să-l arhivezi. Aparatul de etichetat ar trebui să fie un instrument tot atât de elementar cum este capsatorul tău.

Fă-ți curat prin dosare cel puțin o dată pe an Înlăturarea, în mod regulat, a tot ceea ce este inutil în dosarele tale le împiedică să ajungă depăşite şi să pară asemenea unei găuri negre şi îți oferă, de asemenea, libertatea să păstrezi orice, dintr-o toană de genul „în caz că ai putea să mai ai nevoie...”. Ştii că totul va fi oricum reevaluat în câteva luni şi poți hotărî din nou atunci ce merită păstrat şi ce nu. Asta este valabil în aceeaşi măsură atât pentru informațiile de referință digitale, cât şi pentru cele pe hârtie. După cum am spus, eu îmi fac curat prin dosare în timp ce sunt într-un apel în aşteptare (sau când nu fac decât să aştept în timpul unui apel de conferință care nu se mai termină!).

Recomand ca toate organizațiile să stabilească o „zi de curățenie” (dacă nu au deja una), când toți angajații pot să vină la serviciu în blugi, să îşi pună telefoanele pe modul nu-deranjați şi să-şi reactualizeze toate chestiunile stocate*********. Sunt disponibile coşuri mari de gunoi, containere pentru reciclat şi cutii cu acte „de tocat” şi toată lumea are permisiunea de a-şi petrece ziua făcând curățenie – pe la biroul şi în computerul lor. O zi personală pentru a

face curățenie este un lucru ideal care să fie pus în dosarul tău *tickler*, fie în timpul sărbătorilor, fie la sfârşitul anului, fie în timpul perioadei de pregătire a actelor pentru taxe, primăvara devreme, când poate vrei să legi asta de îndosarierea fişierelor fiscale din anul anterior.

******** Un moment grozav pentru a face asta este Ajunul Crăciunului sau o altă zi în preajma unei sărbători, care cade într-o zi de lucru. Majoritatea oamenilor sunt oricum într-o „dispoziție de petrecere," aşa că este o oportunitate ideală pentru a fi relaxați şi a face ordine. (n.a.)

Îndosarierea ca factor al succesului în sine

Materialele de referință şi auxiliare sunt rareori asociate cu urgența şi nici nu sunt strategice, dintr-o perspectivă de ansamblu. De aceea, gestionarea lor este foarte frecvent clasată drept o prioritate redusă, asta în cazul în care este abordată. Cu toate acestea, problema este că spațiile tale de lucru mental şi fizic ajung să fie încărcate cu lucruri non-acționabile, dar potențial relevante şi utile. „Ce este asta?", „De ce este aici?", „Ce ar trebui să fac cu asta?" şi „Unde este ceea ce am nevoie să accesez chiar acum?" devin voci subliminale care împovărează conştiința, dacă acest aspect al lumii tale nu este pregătit şi menținut riguros.

Oriunde se întâmplă ca elemente cu caractere sau înțelesuri diferite să fie aşezate la grămadă în acelaşi loc, ai prea mult de lucru să te gândeşti încontinuu la natura conținuturilor, aşadar, creierul tău va deveni indiferent față de grămada respectivă.

Materialele de referință trebuie să fie cuprinse şi organizate între propriile hotare individuale – fizic şi digital – astfel încât să nu obtureze alte categorii din sistemul tău, să fie disponibile pentru un obiectiv specific şi să poată fi accesate eficient. Pentru că pot fi atât de voluminoase, este esențial ca ele să fie gestionate cu uşurință pentru a capta, sorta şi accesa ce ai nevoie, când ai nevoie şi să nu constituie obstacole în calea componentelor mai orientate spre acțiune ale sistemului tău. Am petrecut nenumărate

ore cu unii dintre cei mai sofisticaţi profesionişti din lume, ajutându-i să-şi pună în ordine şi să-şi implementeze un sistem simplu de referinţe, iar rezultatele au fost adeseori fenomenale în a le elibera atenţia pentru lucruri mai importante.

Un ultim lucru de pregătit...

Ai alocat ceva timp, ai pregătit o zonă de lucru şi ai găsit instrumentele de bază pentru a începe să implementezi metodologia. Ce urmează acum?

Dacă ai hotărât să investeşti o anumită cantitate de timp în instalarea sistemului tău pentru fluxul de lucru, mai există încă un lucru pe care va trebui să-l faci pentru a-i conferi maximum de eficienţă: trebuie să elimini complet toate celelalte angajamente pe durata sesiunii.

Dacă trebuie să suni neapărat pe cineva sau dacă secretara ta trebuie să se ocupe de vreun lucru pentru tine sau dacă există ceva ce trebuie să stabileşti cu partenerul tău de viaţă, fă-o *acum.* Sau fă o înţelegere cu tine însuţi referitoare la momentul când o vei face şi apoi pune un memento în acest sens, undeva unde să nu îţi scape. Este esenţial ca întreaga ta atenţie să fie disponibilă pentru munca pe care o ai acum de făcut.

Aproape fără excepţie, când iau loc pentru a începe să-i instruiesc pe oameni, chiar dacă au alocat timp şi au investit sume semnificative de bani pentru a mă utiliza ca resursă în acel timp, ei încă au lucruri pe care vor trebui să le facă înainte să punem punct pe ziua respectivă şi încă nu şi-au făcut aranjamente necesare pentru ele în sistemele lor. „O, da, cândva în cursul zilei de astăzi trebuie să îl sun pe clientul acesta înapoi", vor spune ei, sau „Trebuie să discut cu soţul meu să văd dacă a cumpărat biletele pentru diseară". Faptul că atât de multe persoane sofisticate ignoră acele niveluri de responsabilitate faţă de propria lor

conştiinţă, în mod continuu, trădează o anumită lipsă de conştientizare şi de maturitate în cultura noastră, cred eu.

Deci, te-ai ocupat de toate acestea? Bun. Acum este momentul să strângi la un loc reprezentanţi ai tuturor buclelor tale deschise.

ψ

Captarea: izolarea „chestiunilor” tale

ÎN CAPITOLUL 2 am descris procedurile de bază pentru a-ţi capta munca potenţială şi inputul semnificativ. Acest capitol te va purta mai în amănunt prin procesul capturării tuturor elementelor tale incomplete, al tuturor „chestiunilor” tale, într-un singur loc – spre „intrări”. Acesta este primul pas esenţial pentru a ajunge în starea „minţii asemenea apei”. Simpla strângere a câtorva lucruri în plus faţă de ce ai în prezent îţi va crea probabil un sentiment pozitiv. Dar dacă poţi să rezişti şi să realizezi efectiv întregul proces de captare, în proporţie de 100%, asta îţi va schimba spectaculos experienţa şi îţi va oferi un punct de referinţă nou şi important pentru a deţine controlul asupra muncii şi lumii tale.

Atunci când îndrum un client prin acest proces, faza de captare durează de regulă între una şi şase ore, deşi cu o persoană a durat douăzeci de ore neîntrerupte (într-un final, i-am spus: „Ai prins ideea”). Poate dura mai mult decât crezi dacă eşti angajat pentru o colectare integrală, care va include totul, de la serviciu şi de pretutindeni. Asta înseamnă să treci prin fiecare zonă de stocare, inclusiv prin computerele tale şi prin fiecare colţişor şi cotlon din fiecare

loc, incluzând aici maşini, bărci şi alte garaje şi case, dacă le deții.

Fii sigur că dacă îți acorzi cel puțin două ore pentru a te ocupa de partea aceasta, poți capta majoritatea lucrurilor de rezolvat. Şi poți chiar să captezi şi restul prin crearea unor notițe substituente – spre exemplu, „Curăță şi fă ordine în hangarul care adăposteşte barca” şi „Ocupă-te de dulapul din hol”.

Până nu vei fi captat tot ceea ce îți distrage atenția, o parte din tine va continua să nu aibă deplină încredere că lucrezi cu imaginea completă a lumii tale.

În lumea reală, probabil că nu vei putea să îți menții lucrurile 100% colectate tot timpul. Dacă eşti ca cei mai mulți oameni, te vei mişca prea repede şi vei fi angajat în prea multe lucruri pe parcursul unei săptămâni pentru a-ți capta toate ideile şi angajamentele în afara minții tale. Dar ar trebui să devină un standard ideal care să te mențină motivat să te debarasezi constant de toate lucrurile legate de munca şi viața ta care îți distrag atenția.

Pe locuri, fiți gata...

Există motive foarte practice pentru a le strânge pe toate înainte să începi să le clarifici:

1. 1 | este util să ai o apreciere a volumului de chestiuni de care trebuie să te ocupi;

2. 2 | îți dă de ştire unde se află „capătul tunelului”; şi

3. 3 | atunci când *clarifici* şi *organizezi*, nu vrei să îți fie distrasă atenția de o masă amorfă de lucruri care se pot încă afla „pe undeva”. După ce ai toate lucrurile care îți solicită atenția adunate într-un singur loc, vei opera automat dintr-o stare de focalizare şi control amplificate.

Poate fi descurajator să captezi într-un singur loc, într-un singur moment, toate lucrurile care nu îşi au locul acolo unde se află. Ba chiar ar putea să pară puțin contraintuitiv, pentru că, în cea mai mare parte, majoritatea acelor lucruri nu au fost, şi nu sunt, „chiar aşa de importante”; acesta este motivul pentru care sunt încă împrăştiate peste tot. Nu a fost un lucru urgent atunci când a apărut prima dată şi probabil că nimic nu a explodat pentru că nu a fost încă gestionat. Poate fi vorba de cartea de vizită pe care ai pus-o în portofelul tău, de la cineva pe care te-ai gândit că ai putea să vrei să îl contactezi vreodată. Sau de micul obiect de echipament tehnologic din sertarul de jos al biroului, obiect de la care îți lipseşte o piesă sau pe care nu ai avut timp să-l instalezi cum trebuie. Sau imprimanta despre care îți spui mereu că o vei muta într-un loc mai bun în biroul tău. Acestea sunt genul de lucruri care te sâcâie şi pe care nu te-ai hotărât nici să le rezolvi, nici să le elimini complet din lista ta de bucle deschise. Dar pentru că tu crezi că încă *ar putea* să fie ceva important acolo, lucrurile acelea te controlează şi îți ocupă mai multă energie decât merită.

Te poți simți bine în legătură cu ceea ce nu faci doar atunci când ştii tot ceea ce nu faci.

Aşa că este momentul să începem. Ia-ți tăvița pentru documente şi teancul de un centimetru şi jumătate de hârtie obişnuită pentru notițele tale şi ...

... Start!

Strângerea efectivă

Prima activitate este să cauți în mediul tău fizic după orice lucru care nu îşi are locul permanent acolo unde se află, în felul în care se află, şi să îl aşezi în tăvița ta pentru documente. Vei strânge lucruri care sunt incomplete, lucruri

de care depinde vreo decizie referitoare la o acțiune potențială. Toate ajung la „intrări”, astfel încât să fie disponibile pentru procesarea ulterioară.
Ce r**ă**mâne acolo unde este

Cel mai bun mod de a lua o decizie clară dacă ceva ar trebui să ajungă în tăvița pentru documente este să înțelegi limpede ce *nu ar trebui* să ajungă acolo. Iată cele patru categorii de lucruri care pot să rămână acolo unde sunt, aşa cum sunt, fără vreo acțiune legată de ele:

- • Consumabilele
- • Materialul de referință
- • Decorațiunile
- • Echipamentul

Consumabilele... includ tot ce ai nevoie să păstrezi pentru că utilizezi în mod regulat. Hârtia de scris, cărțile de vizită, timbrele, capsele, padurile cu Post-it-uri, agrafele de hârtie, rezervele de pixuri, bateriile, formularele pe care trebuie să le completezi din când în când, elasticele – toate intră în această categorie. Multe persoane au, de asemenea, la serviciu un sertar cu „necesarul de articole personale” care conține ață dentară, şervețele umede, drajeuri cu mentă şi aşa mai departe.

Materialul de referință... este orice lucru pe care îl păstrezi pur şi simplu pentru informațiile de care ai uneori nevoie, cum ar fi manualul pentru software-ul tău, meniul cu preparatele la pachet al restaurantului care serveşte delicatese, programul echipei de sport a copilului tău sau lista ta cu extensiile telefonice interioare. Această categorie include toate informațiile tale despre telefoane şi adrese,

orice material relevant pentru proiecte, teme şi subiecte, şi surse cum ar fi dicționarele, enciclopediile, almanahurile şi arhivele legate, conținând evidențele corporatiste. Include, de asemenea, cărți şi reviste pe care ai putea dori să le păstrezi în bibliotecă.

Decorațiunile... înseamnă fotografiile de familie, lucrările de artă şi lucrurile amuzante şi inspiratoare prinse pe panoul tău cu informații. Ai putea să ai, de asemenea, plachete, amintiri şi/sau plante.

Echipamentul... este, în mod evident, reprezentat de telefon, computer, scaner, coş de gunoi, mobilier, ceas de perete, încărcătoare, pixuri şi carnețele.

Fără îndoială că ai o mulțime de lucruri care intră în aceste patru categorii – în principiu, toate instrumentele şi dotările tale, care nu au nicio acțiune legată de ele. Toate celelalte ajung la „intrări”. Dar multe dintre lucrurile pe care inițial le-ai putea interpreta ca fiind consumabile, referințe, decorațiuni sau echipament ar putea de asemenea să aibă acțiuni asociate pentru că încă nu sunt exact aşa cum ar trebui să fie.

Spre exemplu, majoritatea oamenilor au în sertarele birourilor, pe rafturi sau pe panourile de informații, precum şi ascunse în fişierele din computer o mulțime de materiale şi informații care sunt fie depăşite, fie trebuie organizate în altă parte. Acestea ar trebui să ajungă la „intrări”. În acelaşi fel, dacă sertarul tău cu necesarul de articole personale ți-a scăpat de sub control, fiind plin cu o mulțime de chestiuni inutile sau neorganizate, acesta este un element incomplet care trebuie captat. Fotografiile copiilor tăi sunt la zi? Lucrările acelea de artă sunt ceea ce vrei să ai pe perete? Chiar vrei să mai păstrezi amintirile acelea? Este mobilierul

exact aşa cum ar trebui să fie? Computerul este instalat aşa cum vrei tu să fie? Plantele din biroul tău sunt vii? Cu alte cuvinte, ar putea fi nevoie ca materialele de referință, consumabilele, decorațiunile şi echipamentul să fie puse în tăvița pentru documente, dacă nu sunt chiar acolo unde ar trebui să fie, în felul în care ar trebui să fie.

Probleme referitoare la captare

Pe măsură ce te angajezi în etapa de captare, este posibil să te loveşti de una dintre următoarele probleme:

- • ai mult mai multe decât ar încăpea într-o singură tăviță;
- • este probabil să fii deturnat spre curățenie şi organizare;
- • este posibil să ai anumite chestiuni deja colectate şi organizate; şi/sau
- • este probabil să găseşti câteva lucruri esențiale pe care să vrei să le păstrezi în fața ta.

Dar dacă un element este prea mare pentru a încăpea în tăvița pentru documente? Dacă efectiv nu poți pune un anumit lucru în tăvița pentru documente, atunci scrie o notă pe o coală de hârtie obişnuită, A4, pentru a-l reprezenta. Spre exemplu, dacă ai un poster sau alt obiect de artă în spatele uşii de la biroul tău, scrie pur şi simplu „obiect de artă din spatele uşii” pe o coală de hârtie A4 şi pune hârtia în tăviță.

Asigură-te totodată că o datezi. Acest lucru prezintă câteva beneficii. Dacă sistemul tău de organizare ajunge să conțină câteva asemenea coli de hârtie reprezentând altceva, îți va fi util să ştii când a fost creată nota. De asemenea, este un obicei grozav să treci data pe tot ceea ce scrii de

mână, de la notițele de pe Post-it-uri, pentru asistentul tău, la mesajele vocale pe care le transferi pe un carnețel, la însemnările pe care le faci într-un apel telefonic cu un client. Dacă utilizezi un dispozitiv digital care are o funcție de înregistrare a datei, este grozav să o foloseşti, din acelaşi motiv. Cele trei procente din timp când această mică informație va fi extrem de utilă face să merite dezvoltarea acelui obicei simplu.

Dar dacă teancul este prea mare pentru a încăpea în tăvița pentru documente? Dacă eşti la fel ca 98% dintre oamenii cu care lucrăm noi individual, activitatea ta inițială de strângere va duce la colectarea mult mai multor lucruri decât pot fi aşezate confortabil într-o singură tăviță pentru documente. În acest caz, pur şi simplu, creează teancuri în jurul tăviței şi poate chiar pe podeaua de sub aceasta. Până la urmă, vei elimina teancurile, pe măsură ce procesezi şi organizezi totul. Totuşi, între timp, ai grijă să existe o deosebire vizuală evidentă între teancurile din „intrări" şi toate celelalte.

Debarasarea imediată Dacă este evident pe loc că un anumit lucru este de aruncat, dă-i drumul şi aruncă-l de cum îl vezi. Pentru unii dintre clienții mei, aceasta este prima oară când fac curat în sertarul central al biroului lor!

Dacă nu eşti sigur ce reprezintă un anumit lucru sau dacă merită păstrat, treci mai departe şi pune-l la „intrări". Vei putea să decizi în legătură cu el mai târziu, când procesezi tăvița pentru documente. Ce *nu* vrei să faci este să te laşi prins în lucruri, abordându-le rând pe rând, încercând să hotărăşti una sau alta. Clarificarea necesită o atitudine mentală foarte diferită față de captare; cel mai bine este să le faci separat. Oricum, vei procesa chestiunile tale mai târziu, dacă sunt puse la „intrări", şi este mai uşor să

faci acel gen de alegeri atunci când eşti în modul decizional. Obiectivul procesului de captare este să aduci totul în „intrări”, *cât mai repede cu putinţă,* astfel încât să te fi restructurat în mod adecvat şi să fi trasat „liniile de luptă”.

Ai grijă la microbul curăţă-şi-organizează! Mulţi oameni sunt loviţi de virusul curăţă-şi-organizează, în timp ce se ocupă de diferite zone ale biroului (şi casei) lor. Dacă asta ţi se întâmplă şi ţie, este OK, atâta timp cât ai o fereastră mare de timp pentru a parcurge întregul proces (cel puţin o săptămână întreagă). Altfel, va trebui să le fragmentezi pe bucăţi şi să le captezi în sistemul tău, ca mici proiecte sau acţiuni de făcut, cu mementouri, cum ar fi: „Fă curat în fişetul cu patru sertare” sau „Fă curat în dulapul din birou”.

Nicio persoană care ştie să citească nu reuşeşte vreodată să facă curat într-un pod.

— Ann Landers

Ce e *de evitat* este să te laşi prins urmărind piste false, punând în ordine anumite părţi ale muncii tale şi nemaiputând apoi să parcurgi întregul proces de implementare a gestionării acţiunii. Ar putea să dureze mai mult decât crezi şi ideal ar fi să încerci să iei premiul cel mare şi să termini de procesat toate chestiunile tale şi să-ţi pui la punct sistemul cât mai curând cu putinţă.

*Cum r*ămâne cu *lucrurile care sunt deja pe liste şi în organizatoare?* Este posibil ca tu să ai deja câteva liste şi un fel de sistem de organizare pus la punct. Dar dacă nu eşti familiarizat în amănunt cu acest model de procesare a fluxului de lucru şi nu l-ai implementat anterior, îţi recomand să tratezi listele acelea ca elemente de procesat, la fel ca tot ce se mai află în „intrări”. Ar fi bine ca sistemul tău

să fie constant şi va fi necesar să evaluezi totul din aceeaşi perspectivă pentru a-l avea astfel.********

******** Dacă ai implementat anterior vreo versiune a metodologiei GTD şi ai puse la punct listele cu acțiuni şi proiecte, dar conținuturile nu sunt la zi şi nici suficient de active, vei fi mai câştigat dacă le printezi, punându-le înapoi în tăvița ta pentru documente pentru a le utiliza din nou ca input brut şi luând-o de la capăt. Nu vrei să reîmprospătezi o versiune nouă a sistemului tău având înăuntru material depăşit. (n.a.)

*„Dar nu pot s*ă *pierd lucrul acela...!"* Frecvent în procesul de captare, cineva o să dea peste o hârtie sau un document care îl va face să spună: „O, Dumnezeule! Am uitat de asta! Trebuie să mă ocup de asta!" Ar putea fi un bilet referitor la un telefon de care trebuia să se ocupe cu două zile mai devreme sau câteva însemnări de la o şedință, ce îi amintesc de o acțiune pe care trebuia să o realizeze cu săptămâni în urmă. Nu vrea să pună acel lucru, oricare ar fi el, în teancul uriaş din tăvița pentru documente, pentru că îi este teamă că ar putea să-i scape din nou din vedere.

Dacă ți se întâmplă asta, întreabă-te mai întâi dacă este ceva ce chiar *trebuie* rezolvat înainte să termini cu acest interval inițial pentru implementare. Dacă da, cel mai bine ocupă-te imediat de el pentru a ți-l scoate din minte. Dacă nu, continuă şi pune-l la „intrări". Oricum vei procesa şi vei goli toate lucrurile acelea în curând, aşa că nu va fi pierdut.

Dacă nu te poți ocupa de acțiune în clipa aceea şi tot *trebuie* să ai pur şi simplu mementoul în fața ta, mergi mai departe şi creează un teanc cu „urgențe", undeva în apropiere. Nu este o soluție ideală, dar va fi suficient. Reține că o anumită tensiune potențială va ieşi la suprafață pe măsură ce devii mai conştient decât înainte de chestiunile tale. Creează orice fel de ajutoare ai nevoie.

Începe cu suprafa**ț**a de lucru a biroului t**ă**u

Eşti pregătit acum? OK. Începe să aşezi lucrurile acelea de pe biroul tău, unele peste altele,, la „intrări". Adeseori vor fi

numeroase lucruri chiar în fața ta care trebuie să meargă acolo. Mulți oameni își utilizează toată suprafața biroului drept „intrări”; dacă ești unul dintre ei, vei avea câteva teancuri în jurul tău, cu care să începi colectarea. Începe de la un capăt al spațiului tău de lucru și deplasează-te de jur împrejur, ocupându-te de tot ce întâlnești. Obiectele tipice vor fi:

- • Teancuri de corespondență, memorii, rapoarte, materiale de citit
- • Notițe pe Post-it-uri
- • Cărți de vizită pe care le-ai strâns
- • Chitanțe
- • Însemnări de la ședințe

Rezistă impulsului de a spune, așa cum face aproape toată lumea inițial: „Ei bine, știu ce se găsește în teancul acela și acolo vreau să rămână.” Este exact ceea ce nu a funcționat mai înainte și totul trebuie să ajungă în tăvița pentru documente. Nu am avut niciodată pe cineva care să cedeze și să-și introducă efectiv teancurile familiare în acest sistem, fără să simtă o enormă ușurare atunci când a făcut-o.

Este ușor să rezişti și să eviți să abordezi ceva din lumea ta despre care știi că necesită puțină reflecție.

Pe măsură ce te uiți de jur împrejurul biroului tău, întreabă-te dacă ai intenția de a schimba vreunul dintre instrumentele sau echipamentele de acolo? Dispozitivele tale mobile și sistemul telefonic sunt în regulă? Computerul tău? Biroul în sine? Dacă vreun lucru necesită schimbări, scrie o notiță despre asta și aruncă-o la „intrări”.

Sertarele biroului

Mai departe, ocupă-te, rând pe rând, de sertarele biroului, dacă ai aşa ceva. Vreun pic de atenţie pentru vreun lucru de acolo? Vreun element acţionabil? Există vreun lucru care nu are ce să caute acolo? Dacă răspunsul la vreuna dintre acestea este da, pune elementul acţionabil la „intrări" sau scrie o notiţă despre el. Din nou, dacă te foloseşti de această ocazie pentru a face curat prin sertare şi a le organiza sau doar pentru a scrie o notiţă să te ocupi de asta mai târziu depinde de cât de mult timp ai la dispoziţie şi cât de multe lucruri sunt în ele.

Blaturile

Continuă să lucrezi în jurul biroului, colectând tot ce stă pe fişete, pe mese sau pe blaturi, care nu îşi are locul acolo permanent. Adeseori vor fi teancuri de materiale de lectură, corespondenţă, rapoarte şi diverse dosare şi materiale auxiliare pentru acţiuni şi proiecte. Colectează-le pe toate.

Poate că există materiale de referinţă pe care le-ai utilizat deja şi pe care le-ai lăsat pur şi simplu pe dinafară. Dacă aşa stau lucrurile şi dacă le poţi pune înapoi în fişetul cu dosare sau pe raftul de cărţi în doar o clipă, dă-i drumul şi fă asta. Totuşi, ai grijă să te gândeşti bine dacă există vreo acţiune potenţială legată de material, înainte să îl pui bine. Dacă există, aşază-l la „intrări" pentru a te putea ocupa de el mai târziu, pe parcurs.

În dulapuri

Acum uită-te în dulapuri. Ce se află acolo, înăuntru? Acestea sunt zone perfecte pentru a depozita necesarul şi materialele de referinţă mari, şi la fel de ispititoare pentru a păstra diverse lucruri la un nivel mai profund. Vreun lucru stricat sau depăşit pe acolo? Adeseori găsesc obiecte de colecţie şi suvenire care acum nu mai sunt importante pentru persoana respectivă. Spre exemplu, un manager

general al unui birou de asigurări a ajuns să arunce cel puţin 35 de premii de recunoaştere pe care le strânsese de-a lungul anilor.

Gândeşte-te dacă obiectele tale de colecţie şi suvenirele au încă importanţă pentru tine.

Iarăşi, dacă vreuna dintre aceste zone sunt scăpate de sub control şi trebuie curăţate şi organizate, scrie asta pe o notă şi arunc-o la „intrări”.

Podelele, zidurile **ş**i rafturile

Vreun lucru pe panourile pentru informaţii care să impună o acţiune? Vreun lucru prins pe pereţi care nu îşi are locul acolo? Trebuie să acorzi vreo atenţie fotografiilor, obiectelor tale artistice, plachetelor sau decoraţiunilor? Dar rafturilor deschise? Există cărţi care trebuie citite sau donate? Există cataloage, manuale sau biblioraftur i care sunt depăşite sau au vreo acţiune potenţială asociată lor? Există teancuri sau stive de lucruri pe podea? Împinge-le, pur şi simplu, lângă tăviţa ta pentru documente ca să le aduni la inventar.

Echipamentul, mobilierul **ş**i accesoriile

Există ceva ce ai vrea să faci sau să schimbi la vreunul din echipamentele tale de birou, la mobilier sau la spaţiul fizic în sine? Funcţionează totul? Ai suficientă lumină? Dacă există elemente acţionabile, ştii ce ai de făcut: scrie o notă şi pune-o la „intrări”.

Alte locuri

În funcţie de anvergura aspectelor abordate în acest proces, ar fi recomandat să efectuezi, într-o formă sau alta, acelaşi procedeu de strângere a lucrurilor, în orice alt loc în care păstrezi diverse chestiuni. Aşa cum am menţionat în capitolul anterior, dacă eşti hotărât să ajungi să-ţi eliberezi cu adevărat mintea, este absolut necesar să faci asta peste tot.

Nu lăsa lucrurile de rezolvat pe care le-ai considerat „nu prea importante” să-ți macine energia şi concentrarea.

Câțiva dintre oamenii cu care lucrez găsesc că este extrem de valoros să mă ia acasă cu ei sau la sediul celui de-al doilea birou al lor şi să-mi ceară să-i ajut să parcurgă procesul acesta şi acolo. De multe ori, ei au căzut în capcana de a considera anumite lucruri „nu prea importante” în viața lor de acasă şi în spațiile de lucru secundare, ceea ce le-a măcinat energia.

Nu este vorba aici despre a arunca lucruri pe care s-ar putea să le vrei

Oamenii confundă frecvent recomandările mele cu o pledoarie în favoarea minimalismului radical. Din contră, dacă nu te simți în largul tău să arunci un anumit lucru, atunci *ar trebui* să-l păstrezi.******** Altfel ți-ai îndrepta atenția asupra faptului că acum nu ai un lucru pe care ai putea să-l vrei sau de care ai nevoie. Sfatul meu se referă la cum să evaluezi şi să organizezi orice ai păstra în ecosistemul tău, astfel încât să nu exercite presiune inutil asupra focalizării tale. În multe domenii, eu sunt un strângător obsesiv confirmat (cum ar fi cu fotografiile digitale). Problema este pur şi simplu cât de mult spațiu ai şi să fi făcut distincțiile adecvate care să nu lase proiectele îngropate şi acțiunile scufundate în ceea ce păstrezi. Îți place să ai şi să păstrezi cele douăsprezece cutii cu ziare şi notițe vechi din facultate? Îți place să păstrezi tot felul de jucării bizare, de obiecte de artă şi de gadgeturi în biroul tău, pentru a stimula gândirea creativă? Nicio problemă, atâta timp cât sunt unde vrei tu să fie, în forma în care sunt şi orice ai vrea sau ai avea nevoie să faci referitor la asta este captat şi procesat în sistemul tău.

******** Strângerea obsesiv-compulsivă este o altă chestiune şi o afecțiune care trebuie tratată în afara acestei metodologii şi a competenței mele. (n.a.)

Strângerea la nivel mental: purificarea minții

După ce ai sentimentul că ai colectat toate lucrurile fizice din mediul tău care necesită procesare, ar fi bine să colectezi toate celelalte lucruri care se pot afla în spațiul RAM-ului tău mental. Ce îți stăpâneşte atenția, dar nu este reprezentat de ceva care se află deja în tăvița ta pentru documente?

Şi aici intră cu adevărat în scenă teancul simplu de hârtie. Îți recomand să notezi pe o *coală separată de hârtie* fiecare gând, fiecare idee, fiecare proiect sau lucru care îți captează atenția. Ai putea să faci o listă lungă pe un carnețel sau într-o aplicație digitală, dar dat fiind felul în care vei procesa mai târziu fiecare element individual, este de fapt mai eficient să foloseşti pagini separate. Inițial, este necesară o disciplină pentru a rămâne focalizat asupra fiecărui element pe rând, pe măsură ce îl procesezi. Aşa că, a oferi fiecărui gând propriul substituent, oricât de banal ar putea să pară, uşurează cu mult lucrurile. Şi primul tău gând captat va fi rareori conținutul final pe care ai să vrei să-l urmăreşti cu privire la asta (primul tău gând va viza rezultatul scontat şi acțiunea următoare în vederea lui). Probabil că nu vei păstra aceste coli de hârtie, dar va fi util să le ai ca elemente individuale de care să te ocupi pe măsură ce procesezi.********

******** Mulți oameni (chiar şi cei cu înclinații high-tech), după ce au experimentat valoarea scrierii unui singur gând pe o coală de hârtie, au făcut din asta o parte a practicii lor continue de autogestionare. Este grozav să le acorzi gândurilor tale potențial semnificative valoarea cuvenită! (n.a.)

Îți vor trebui, probabil, între douăzeci de minute şi o oră să-ți eliberezi mintea prin notițe separate, *după* ce ai adunat tot restul. Vei vedea că lucrurile vor avea tendința să ți se întâmple într-o manieră întrucâtva aleatorie – lucruri mărunte, lucruri mari, lucruri personale, lucruri profesionale, fără vreo ordine anume.

În acest caz, ţinteşte spre cantitate. Este mult mai bine să exagerezi în acest proces decât să rişti să îţi scape ceva. Poţi oricând să arunci ce nu îţi trebuie mai târziu. Prima ta idee ar putea să fie „Implementează schimbarea climatică globală", şi apoi te vei gândi: „Am nevoie de mâncare pentru pisici!" Cuprinde-le pe toate. Nu fi surprins dacă descoperi că ai strâns la „intrări" un teanc serios de hârtii, în timpul acestei proceduri.

Lista declanşatorilor

Pentru a te ajuta să-ţi eliberezi mintea, ai face bine să examinezi următoarea listă a Declanşatorilor Incompletitudinii, element cu element, să vezi dacă nu ai omis ceva. Adeseori, vei avea nevoie doar de un impuls pentru a scoate la iveală un gând care pândeşte în subconştientul tău. Nu uita, când un lucru îţi vine în minte, scrie-l pe o coală de hârtie şi aşaz-o la „intrări".

Declanşatorii Incompletitudinii

Profesionali

Proiecte începute, nefinalizate
Proiecte care trebuie începute
Proiecte de care să te interesezi
Angajamente sau promisiuni faţă de alţii

- • Şeful sau partenerii
- • Colegii
- • Subordonaţii
- • Alţii din organizaţie
- • Persoane „din afară", cum ar fi clienţi, alte organizaţii, profesionişti, vânzători

Comunicări de făcut sau de primit

- • Rescrieri şi editări
- • Raportări ale situaţiei
- • Urmăriri ale conversaţiei şi comunicări

Şedinţe care trebuie stabilite sau solicitate
Cine trebuie să ştie despre anumite decizii?
Lectură sau analiză semnificativă
Financiar

- • Bani lichizi
- • Bugete
- • Prognoze sau

- • Interne sau externe
- ⎫ Inițiază sau răspunde la:
- ¬ Apeluri telefonice
- ¬ Mesaje vocale
- ¬ E-mailuri
- ¬ Mesaje text
- ¬ Scrisori
- ¬ Postări pe rețelele de socializare

Alte lucrări scrise de finalizat sau de predat

- • Rapoarte
- • Evaluări sau Analize
- • Propuneri
- • Articole
- • Materiale de marketing
- • Manuale sau instrucțiuni
- • Rezumate

proiecții

- • Profit şi pierdere
- • Balanța contabilă
- • Prognozare
- • Linie de credit
- • Bănci
- • Creanțe
- • De plată
- • Cheltuieli mărunte
- • Investitori
- • Administrarea activelor

Planificare sau organizare

- • Planificare formală (scopuri, ținte, obiective)
- • Proiecte curente (etapele următoare)
- • Planuri de afaceri
- • Planuri de marketing
- • Planuri financiare
- • Inițiative organizaționale
- • Evenimente viitoare

- • Şedințe
- • Prezentări

- • Comunicare
- • Dezvoltarea

- • Conferințe
- • Structurare organizațională
- • Schimbări ale facilităților
- • Instalarea de sisteme sau echipamente noi
- • Călătorii
- • Vacanțe
- • Călătorii de afaceri

Dezvoltarea organizației

- • Organigramă
- • Restructurare
- • Roluri
- • Fişe ale posturilor
- • Facilități
- • Sisteme noi
- • Leadership
- • Inițiative de schimbare
- • Planificarea succesiunii
- • Cultură organizațională

Marketing sau promovare

- • Campanii
- • Materiale
- • Relații cu publicul

Administrare

- • Juridic
- • Asigurări
- • Angajați
- • Gestionarea personalului
- • Politici sau proceduri

personalului

- • Compensare
- • Feedback
- • Moral

Vânzări

- • Clienți
- • Perspective
- • Clienți potențiali
- • Procesul de vânzări
- • Training
- • Construirea de relații
- • Raportarea
- • Urmărirea unei relații
- • Serviciul cu clienții

Sisteme

- • Dispozitive mobile
- • Telefoane
- • Computere
- • Software
- • Baze de date
- • Telecomunicații
- • Internet
- • Îndosariere şi

- • Training

Personal

- • Angajare, concediere sau promovare
- • Evaluări
- • Întreținere sau curățenie
- • Securitate

Şedințe

- • Viitoare
- • Care trebuie stabilite sau solicitate
- • Care necesită raportare

Dezvoltare profesională

- • Training sau seminare
- • Lucruri de învățat
- • Lucruri de aflat
- • Competențe de exersat sau de perfecționat
- • Cărți de citit sau de studiat
- • Cercetare

referințe

- • Inventare
- • Depozitare

Birou sau Sediu

- • Spațiu sau partajare
- • Mobilier
- • Echipament
- • Decorațiuni
- • Utilități
- • Consumabile
- • Solicitări
- • Rambursări
- • Creanțe de asigurări
- • Articole comandate
- • Reparații
- • Bilete
- • Decizii ale altora

Personali
Proiecte începute, nefinalizate
Proiecte care trebuie începute
Proiecte – alte organizații

- • Întrajutorare
- • Comunitate
- • Voluntariat
- • Organizație spirituală

- • Educație formală

(licență, diplome)

- • Cercetare pentru carieră
- • CV
- • Obiective de performanță

Garderobă profesională
În așteptare...

- • Informații
- • Proiecte sau Sarcini delegate
- • Finalizări esențiale pentru proiecte
- • Răspunsuri la întrebări
- • Răspunsuri la:
- ⎫ E-mailuri
- ⎫ Scrisori
- ⎫ Propuneri
- ⎫ Telefoane
- ⎫ Invitații
- ⎫

Angajamente sau promisiuni față de alții

- • Partener sau Soț
- • Copii
- • Părinți
- • Familie
- • Prieteni
- • Experți
- • Obiecte returnabile
- • Datorii

Comunicări de făcut sau de primit

- • Apeluri telefonice
- • E-mailuri
- • Cărți de vizită și scrisori
- • Bilețele de mulțumire
- • Mesaje text
- • Postări pe rețelele de socializare

Evenimente următoare

- • Zile de naștere
- • Comemorări
- • Nunți
- • Absolvire
- • Recepții

Locuri de vizitat

- • Persoane de vizitat
- • Navigare pe Internet
- • Fotografii
- • Echipament

- • Ieşiri
- • Sărbători
- • Vacanțe
- • Călătorii
- • Mese
- • Petreceri
- • Evenimente culturale
- • Evenimente sportive

Administrație

- • Consumabile pentru biroul de acasă
- • Echipament
- • Telefoane
- • Dispozitive mobile
- • Instrumente audio sau video
- • Mesagerie vocală
- • Computere
- • Software
- • Internet
- • Îndosariere şi înregistrări
- • Stocare de date sau backup

Timp liber

- • Cărți
- • Muzică
- • Video

sportiv

- • Hobby-uri
- • Gătit
- • Recreere

Financiar

- • Facturi
- • Bănci
- • Investiții
- • Împrumuturi
- • Taxe
- • Buget
- • Asigurări
- • Ipotecă
- • Contabilitate
- • Contabili

Animale de companie

- • Sănătate
- • Dresaj
- • Provizii

Juridic

- • Testamente
- • Procuri
- • Proprietățile deținute
- • Afaceri juridice

Activități sau Proiecte cu familia

- • Călătorii

Casă sau gospodărie

- • Proprietatea imobiliară
- • Reparații
- • Construcții
- • Remodelare

Proprietarii care închiriază

- • Încălzire şi aer condiționat
- • Canalizare
- • Utilități
- • Acoperiş
- • Toaletare
- • Calea de acces pentru maşină
- • Garaj
- • Ziduri
- • Podele
- • Tavane
- • Decor
- • Electrocasnice
- • Lumini şi instalația electrică

- • Partener sau Soț
- • Copii
- • Părinți
- • Rude
- • Mâncare
- • Exerciții fizice

Dezvoltare personală

- • Cursuri
- • Seminare
- • Educație
- • Coaching sau consiliere
- • Carieră
- • Activități creative

Transporturi

- • Vehicule motorizate
- • Biciclete
- • Întreținere
- • Reparații
- • Navetă

Îmbrăcăminte

- • Pentru serviciu
- • Casual

- • Ustensile sau echipament de bucătărie
- • Rufe
- • Decongestionare, organizare, curățare
- • Depozitare
- • Furnizori de provizii

- • Formală
- • Sport
- • Accesorii
- • Bagaj
- • Reparații
- • Croitorie

Sănătate

- • Medici
- • Dentist
- • Optometrist
- • Specialiști în îngrijiri medicale
- • Controale
- • Dietă

Comisioane

- • Cumpărături
- • Magazine
- • Bricolaj
- • Provizii
- • Alimente
- • Cadouri
- • Farmacie
- • Bancă

- • În așteptare Curățătorie
- • Reparații

Comunitate

- • Cartier
- • Vecini
- • Întrajutorare
- • Școli
- • Implicare civică

- • Comenzi de produse
- • Reparații
- • Rambursări
- • Obiecte împrumutate
- • Informații
- • Răspunsuri la invitații
- • Proiecte sau sarcini duse la capăt de familie sau prieteni

- • Votare

Inventarul „intrărilor”

În cazul în care mintea ta s-a eliberat de toate, personal şi profesional, atunci probabil că tăvița ta pentru documente este destul de plină, ba chiar dă şi pe afară. Pe lângă elementele pe hârtie şi fizice din tăvița ta pentru documente, inventarul tău pentru „intrări” ar trebui să includă orice mesaje aflate în mesageria vocală şi toate e-mailurile care sunt în prezent în Inbox-ul software-ului tău de comunicații. Ar trebui să includă de asemenea toate elementele de pe listele din organizatorul tău pentru care nu ai determinat încă acțiunile următoare.

Captarea este completă atunci când poți vedea cu uşurință marginile exterioare ale inventarului tuturor lucrurilor care încă au parte de atenția ta sub orice formă.

De regulă, eu le recomand oamenilor să-şi transfere mesajele vocale în notițe, pe hârtie, şi să pună notițele acestea în tăvițele pentru documente, împreună cu orice carnețele organizatoare pe care este posibil să le fi utilizat, al căror conținut necesită frecvent o reevaluare semnificativă. Dacă ai utilizat o aplicație digitală pentru orice altceva pe lângă informațiile de contact şi calendar, îți sugerez să printezi toate listele cu sarcini şi lucruri de făcut şi să le pui şi pe ele în tăvița ta pentru documente. E-mailurile este mai bine să rămână acolo unde sunt, din cauza volumului lor şi a factorului de eficiență ce survine când te ocupi de ele în propriul lor subsistem.

Dar „intr**ă**rile” nu r**ă**mân la „intr**ă**ri”

Când ai făcut toate acestea, eşti pregătit pentru următorul pas. Nu e recomandat să laşi nimic la „intrări” pentru o perioadă nedefinită de timp, pentru că ți se va strecura fără îndoială înapoi în conştiință, din moment ce mintea ta ar şti

că nu te ocupi de asta. Desigur, unul dintre factorii principali pentru rezistența oamenilor față de colectarea lucrurilor ca „intrări” este lipsa unei metodologii bune de organizare şi procesare necesare gestionării acestora.

Asta ne aduce la capitolul următor: „Clarificarea: cum goleşti «Intrările»”.



Clarificarea: cum goleşti „intrările”

PRESUPUNÂND CĂ ai colectat tot ceea ce îți captează atenția, sarcina pe care o ai acum este să le dai efectiv de capăt „intrărilor”. Să goleşti „intrările” nu înseamnă să faci efectiv toate acțiunile si proiectele pe care le-ai captat. Înseamnă doar să identifici fiecare element, să decizi ce este, ce înseamnă şi ce vei face cu el.

Pentru a căpăta o privire de ansamblu asupra acestui proces, s-ar putea să ți se pară util să consulți Diagrama Fluxului de Lucru de la pagina 242. Coloana din centru ilustrează toți paşii implicați în procesarea şi deciderea următoarelor tale acțiuni.

Acest capitol se concentrează asupra componentelor din coloana centrală a diagramei, etapele de la „intrări” până la următoarea acțiune. Vei vedea imediat organizarea naturală care decurge din punerea în practică a acestui proces pentru fiecare dintre buclele tale deschise. Spre exemplu, dacă iei ceva din „intrări” şi îți dai seama că: „Trebuie să o sun pe Andrea în legătură cu asta, dar trebuie să o fac luni, atunci când este la birou”, atunci vei amâna acțiunea aceea imediat şi o vei introduce în calendarul tău pentru ziua de luni.

Eu îți recomand să citeşti acest capitol şi pe următorul, cu privire la organizarea acțiunilor tale, înainte să începi efectiv să procesezi ce ai captat în „intrări”. Te poate scuti de câteva etape. Atunci când îi ghidez pe oameni prin acest proces, el se transformă invariabil într-un dans înainte şi înapoi, între etapa simplă a luării deciziei de *a procesa* buclele deschise şi sarcina mai problematică de a determina cea mai bună modalitate de a introduce aceste decizii în sistemele lor *organizaționale* individuale.

Spre exemplu, multe dintre persoanele cu care lucrăm sunt nerăbdătoare să înceapă să utilizeze un dispozitiv mobil care să se sincronizeze cu aplicația destinată organizațiilor, utilizată de compania lor pentru e-mailuri şi programări. Primul lucru pe care ar trebui să-l facem (după ce am colectat tăvița pentru documente) este să ne asigurăm că tot hardware-ul şi software-ul lor funcționează. După aceea ştergem (printăm şi ştergem, de obicei) tot ceea ce au încercat să organizeze anterior în listele lor cu „Task-uri” şi punem totul în „intrări”. Stabilim apoi câteva categorii de lucru, cum ar fi „Telefoane”, „Comisioane”, „Programe”, „La computer” şi aşa mai departe. Când începem să procesăm tăvița pentru documente, persoana respectivă poate să meargă imediat la computerul său şi să-şi tasteze etapele de acțiune direct în sistemul de care va depinde, în cele din urmă.

Dacă nu eşti încă sigur ce fel de sistem personal de mementouri vei utiliza, nu-ți face griji. Poți să începi, foarte adecvat, cu un simplu carnețel cu file detaşabile sau orice utilizezi tu în prezent pentru a face liste. Îți poți upgrada instrumentele mai târziu, după ce ai instalat sistemul.

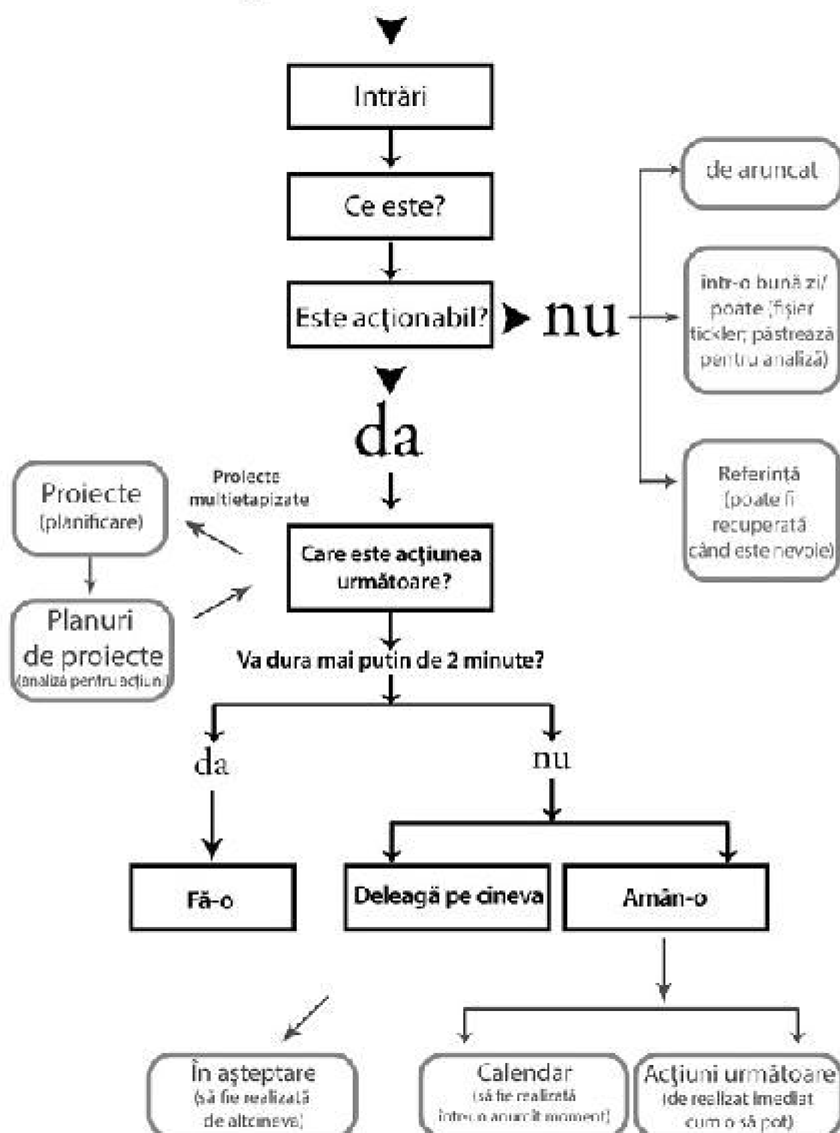


DIAGRAMA FLUXULUI DE LUCRU – CLARIFICARE

Instrucțiuni pentru procesare

Cel mai bun mod de a deprinde acest model este să-l aplici. Dar sunt câteva reguli elementare de urmat:

- • Procesează mai întâi elementul de deasupra.
- • Procesează câte un element pe rând.
- • Nu pune niciodată vreun lucru înapoi în „intrări”.

Elementul de deasupra, primul

Chiar dacă al doilea element este o notă personală pentru tine de la preşedintele țării tale şi elementul de deasupra este un mesaj nesolicitat prin corespondență, trebuie să procesezi prima dată corespondența nesolicitată! Aceasta este o exagerare pentru a sublinia o idee, dar principiul este unul important: totul este procesat în mod egal. Verbul *a procesa* nu înseamnă „a irosi timp”.

Să *procesezi* nu înseamnă „să iroseşti timp”.

Înseamnă doar „să decizi despre ce lucru este vorba şi ce acțiune i se impune, iar apoi să-l expediezi în consecință”. Oricum vei ajunge la fundul tăviței cât de repede poți şi nu este bine să eviți să te ocupi de *orice* se află acolo.

Scanarea de urgen**ță** nu înseamn**ă** clarificare

Cei mai mulți oameni încep să se ocupe de tăvița lor pentru documente sau de e-mail şi caută lucrul cel mai urgent, mai amuzant, mai uşor sau mai interesant de care să se ocupe prima dată. „Scanarea de urgență” este în regulă şi este necesară uneori (şi eu o practic în mod regulat). Poate tocmai te-ai întors de la o şedință în afara sediului şi în cincisprezece minute trebuie să intri într-o videoconferință

lungă. Aşa că verifici pentru a fi sigur că nu există nicio bombă pe cale să explodeze şi pentru a vedea dacă n-ai primit răspuns la e-mailul prin care îi aprobai clientului propunerea aceea importantă.

Dar asta nu reprezintă procesarea tăviței tale pentru documente; este o scanare de urgență. Când eşti în modul de procesare, trebuie să dezvolți obiceiul de a începe de la un capăt şi de a parcurge elementele rând pe rând, în ordine. Imediat ce încalci regula aceasta şi procesezi doar ceea ce ai chef să procesezi, în orice ordine, vei începe invariabil să laşi lucruri neprocesate. În consecință, canalul nu va mai fi funcțional şi conținutul se va revărsa înapoi peste tot în recipientele tale pentru „intrări" de pe masa de scris, din birou şi din e-mail. Mulți oameni trăiesc în acest mod al scanării de urgență, având atenția distrasă întotdeauna de ceea ce ajunge în „intrări" şi fără să se simtă la locul lor dacă nu parcurg conținuturile din computerul sau dispozitivele lor mobile. Dacă ar fi convinşi că „intrările" vor fi complet soluționate la o zi sau două, ei nu ar fi atât de animați de această nevoie de verificare continuă.

LIFO sau FIFO?********

******** Termeni împrumutați din contabilitate, se referă la metode de gestionare a unui inventar: LIFO – Last In, First Out (Ultimul intrat, primul ieşit) şi FIFO-First In, First Out (Primul intrat, primul ieşit). (n.tr.)

Teoretic, ar trebui să-ți întorci tăvița cu susul în jos şi să procesezi mai întâi primul lucru care a intrat. Totuşi, atâta timp cât parcurgi totul de la un capăt la celălalt, într-un interval de timp rezonabil, nu va fi mare diferență. Oricum vei vedea totul imediat. Iar dacă vei încerca să faci ordine printr-un număr mare de e-mailuri restante aflate în „intrări", vei descoperi, de fapt, că este mai eficient să le procesezi pe ultimele primite, din cauza tuturor *thread*-urilor conversaționale care se acumulează unul peste altul,

şi nu este recomandat să răspunzi prematur la ceva, înainte să fi văzut întreaga discuție.

Tăvița pentru documente este o stație de procesare, nu un recipient de depozitare.

Câte un element pe rând

Ai putea să-ți dai seama că, în timp ce îți procesezi tăvița pentru documente, ai tendința să iei ceva din ea, să nu ştii exact ce vrei să faci în legătură cu acel lucru şi apoi să-ți laşi privirea să rătăcească la un alt element, situat mai la fundul teancului şi să începi să te ocupi de *el*. Elementul acela ar putea să te ispitească mai mult pentru că ştii pe loc ce să faci cu el – şi nu ai dispoziția necesară ca să te gândeşti la ceea ce ții în mână. Acesta este un teritoriu periculos. Ceea ce ții în mână are şanse mari să aterizeze într-un teanc din categoria „hmmm” de pe marginea biroului tău, pentru că tu devii distras de ceva mai uşor, mai important sau mai interesant, de dedesubt.

De obicei, nu se întâmplă în mod natural, de la sine, să te gândeşti la toate chestiunile pe care le-ai acumulat. Trebuie să exerciți un efort conştient pentru a te face pe tine însuți să te gândeşti, ca atunci când te convingi să faci exerciții fizice sau curățenie prin casă.

Cei mai mulți oameni vor, de asemenea, să ia deodată un teanc întreg de lucruri din tăviță, să le pună în fața lor şi să încerce să le parcurgă pe toate, imediat. Deşi înțeleg dorința de a te ocupa de un volum mare odată, le reamintesc în mod constant oamenilor să pună înapoi tot, cu excepția primului element de deasupra. Focalizarea asupra unui singur aspect îți conferă atenția şi capacitatea luării deciziilor necesare pentru a trece prin toate chestiunile tale. Şi dacă eşti întrerupt (ceea ce este probabil să se întâmple), nu vei avea nenumărate elemente din „intrări” împrăştiate de jur împrejur, în afara tăviței, şi scăpate din nou de sub control.

Excepţia multitaskingului

Există o excepţie subtilă la regula câte-un-element-pe-rând. Câteva tipuri de personalitate chiar au nevoie să-şi îndepărteze cel puţin un minut atenţia de la un anumit lucru pentru a lua o decizie în legătură cu el. Când văd că aşa stau lucrurile, îi dau voie persoanei respective să scoată două sau uneori trei lucruri afară deodată, în timp ce procesează. După aceea îi este mai uşor şi poate să facă mai rapid o alegere în privinţa acţiunii necesare.

Nu uita, multitaskingul este o excepţie – şi funcţionează numai dacă menţii disciplina de a parcurge fiecare element cât mai repede şi de a nu evita niciodată vreo decizie mai mult de un minut sau două.

Nimic nu se întoarce înapoi în „intrări”

Există un drum cu sens unic de ieşire din „intrări”. Asta se înţelege, de fapt, prin vechea recomandare de „a rezolva lucrurile o singură dată”, deşi să rezolvi lucrurile o singură dată este, în realitate, o idee proastă. Dacă ai face asta, nu ai avea niciodată o listă, pentru că ai finaliza toate lucrurile de cum le-ai băga de seamă. Ai fi, de asemenea, foarte ineficace şi ineficient, din moment ce *nu* trebuie să acţionezi asupra majorităţii lucrurilor cu care te confrunţi atunci când devii pentru prima oară conştient de ele. Recomandarea are sens în ceea ce priveşte eliminarea prostului obicei de a alege şi a scoate întruna lucruri din „intrări”, de a nu hotărî ce înseamnă ele sau ce ai să faci în legătură cu ele şi, după aceea, de a le lăsa pur şi simplu acolo. O recomandare mai bună ar fi: „Prima dată când scoţi ceva din tăviţa ta pentru documente, hotărăşte ce este de făcut în legătură cu acel lucru şi unde merge. Nu-l pune niciodată la loc.”

Oamenii de ştiinţă cognitivişti au demonstrat acum realitatea „oboselii decizionale”— anume că fiecare decizie pe

care o iei, mică sau mare, îți diminuează într-o anumită măsură forța cerebrală. Decizia de a „nu decide” în legătură cu un e-mail sau orice altceva este încă una din acele decizii care îți golește rezervorul de combustibil psihologic.

Întrebarea-cheie a procesării: „Care este următoarea acțiune?”

Ai înțeles mesajul. Te vei ocupa de elemente rând pe rând. Şi vei lua o decizie fermă referitoare la următoarea acțiune pentru fiecare în parte. Ar putea să pară uşor – şi chiar este – dar îți impune să gândeşti rapid şi intens. În mare parte din timp, acțiunea nu va fi evidentă de la sine; ea va trebui determinată. Spre exemplu, în legătură cu acel prim element, trebuie să suni pe cineva? Să completezi ceva? Să obții informații de pe Internet? Să cumperi ceva de la magazin? Să vorbeşti cu asistentul tău? Să îi trimiți un e-mail şefului tău? Ce anume? Dacă există o acțiune, natura sa specifică va determina următorul set de opțiuni. Dar dacă spui: „Chiar nu există nimic de făcut în legătură cu asta”?

Sunt mai degrabă ca un țânțar într-o tabără de nudişti; ştiu ce vreau să fac, dar nu ştiu de unde să încep.

— Stephen Bayne

Dar dacă nu există nicio acţiune?

Sunt şanse mari ca o parte din tăvița ta pentru documente să nu necesite nicio acțiune. Vor fi trei tipuri de elemente în această categorie:

- • De aruncat
- • Elemente pentru incubare
- • Material de referință

De aruncat

Dacă mi-ai urmat sugestiile, fără îndoială că te-ai descotorosit deja de o mulțime de lucruri. De asemenea,

probabil că ai pus teancuri de materiale în „intrări”, incluzând şi lucruri de care nu mai ai nevoie. Aşa că nu fi surprins dacă mai ai în continuare mult mai multe de aruncat, pe măsură ce îți procesezi toate chestiunile.

Procesarea tuturor lucrurilor din lumea ta te va face să fii mai conştient cu privire la ceea ce urmează să faci şi la ceea ce *nu* ar trebui să faci. Un director al unei fundații cu care am lucrat a descoperit că permisese să se acumuleze mult prea multe e-mailuri (mii!) – e-mailuri la care oricum nu avea de gând să răspundă vreodată. El mi-a spus că utilizarea metodei mele l-a forțat să „treacă la o dietă sănătoasă” cu privire la lucrurile cărora avea să le permită să rămână în lumea sa, ca incompletitudini.

Probabil ca la moment dat vei ajunge să te întrebi dacă ar trebui sau nu să păstrezi ceva ca referință viitoare. Eu am două modalități de a mă ocupa de asta:

- • Când ai dubii, aruncă la gunoi.
- • Când ai dubii, păstrează.

Alege ce-ți place. Eu cred că ambele abordări sunt corecte. Trebuie doar să ai încredere în intuiția ta şi să fii realist în legătură cu spațiul tău. Cei mai mulți oameni simt o oarecare anxietate în legătură cu toate acestea deoarece sistemele lor nu au fost de fapt niciodată înainte complet funcționale şi clar delimitate. Dacă trasezi o distincție clară între ce reprezintă referințe şi consumabile şi ce necesită acțiune, şi dacă sistemul tău de referință este simplu şi aplicabil, atunci poți păstra cu uşurință cât de mult material poți cuprinde. Cum nu este necesară nicio acțiune asupra acestuia, este doar o chestiune de spațiu fizic şi de logistică. Cât de mare ți-ar plăcea să fie biblioteca ta cu referințe şi trusa ta cu instrumente?

Experții în îndosariere îți pot oferi linii directoare mai detaliate referitoare la toate acestea, iar contabilul tău îți poate furniza nişte intervale standard pentru păstrarea dosarelor, care îți vor spune cât timp ar trebui să păstrezi documentele financiare, în funcție de tipul acestora. Sugestia mea este să faci distincția dacă ceva este acționabil sau nu. După ce este clar că nu se impune nicio acțiune, rămâne loc pentru o mulțime de opțiuni, date fiind preferințele tale personale şi capacitățile de stocare şi acces.

Prea multă informație creează acelaşi rezultat ca şi prea puțină: nu ai ce îți trebuie, când şi cum îți trebuie.

Lumea digitală oferă oportunități şi dificultăți suplimentare în jurul deciziei referitoare la ce-să-păstrezi versus ce-să-arunci-la-gunoi. Cum spațiul de stocare pe computer sau în *cloud* pare să crească exponențial, vestea bună este că primim încontinuu mult mai mult spațiu pentru a stoca mult mai multe lucruri. Vestea bună suplimentară este puternica funcționalitate de căutare care a crescut împreună cu acesta. Vestea proastă este că poate încuraja cu uşurință îndosarierea la nimereală şi multă indiferență față de volumul şi confuzia legată de localizarea lucrurilor, indiferent cât de bune ar fi funcțiile de căutare. Cum stocarea digitală a devenit, fără prea multă prevedere, aproape automată, este foarte posibil să creezi un mediu cu input constant, dar fără utilizare. Tu creezi o bibliotecă atât de mare şi de copleşitoare, încât ți-ai limitat capacitatea de a o face funcțională pentru munca pe care este important să o realizezi. Cheia aici constă în examinarea şi eliminarea în mod regulat a informațiilor depăşite, aşa cum am sugerat într-un capitol anterior, şi, de asemenea, într-o filtrare frontală mai conştientă, pe măsură ce îți procesezi inputul: „Chiar este necesar sau util pentru mine să păstrez acest

lucru sau pot avea încredere că, în caz de nevoie, îl pot accesa pe Internet sau din alte surse?”

Elemente pentru incubare

Vor exista probabil lucruri în tăvița ta pentru documente în legătură cu care îți vei spune ție însuți: „Nu este nimic de făcut în această privință acum, dar ar putea să fie mai târziu.” Exemple în acest sens ar fi:

- • Un e-mail care anunță un mic dejun al camerei de comerț, cu un vorbitor invitat pe care ai putea să vrei să-l asculți, dar evenimentul este peste două săptămâni, iar tu nu eşti încă sigur dacă vei fi acasă atunci sau plecat din oraş într-o călătorie de afaceri.
- • Un program pentru o şedință a consiliului director la care ai fost invitat să participi peste trei săptămâni. Nu este necesară nicio acțiune în această privință, în afară de a te pune la curent, cu o zi înainte de şedință, prin citirea programului.
- • O reclamă la următorul upgrade de software pentru una dintre aplicațiile tale preferate. Chiar ai nevoie de această următoare versiune? Nu ştii; ai prefera să te mai gândeşti încă o săptămână.
- • O idee pe care ai avut-o despre ceva ce ai dori să faci pentru şedința anuală de vânzări de anul viitor. Nu este nimic de făcut în legătură cu asta acum, dar ai vrea să ți se reamintească atunci când vine momentul să începi să faci planuri în acest scop.
- • O notiță ca să ții minte să urmezi un curs de acuarelă, pentru care nu ai acum niciun pic de timp.

Ce faci cu genul acesta de lucruri? Există două opţiuni care ar putea să funcţioneze:

- • Scrie-le pe o listă de tip „Într-o bună zi/Poate”.
- • Creează un memento pentru ele în calendarul tău sau într-un dosar *tickler*.

Scopul tuturor acestor proceduri de incubare este să îţi ofere o modalitate de a-ţi scoate *acum* din minte aceste elemente şi de a-ţi permite să ai încredere că, la o data potrivită, va ieşi din nou la suprafaţă un memento pentru acţiunea posibilă. Voi discuta mai în detaliu pe această temă în capitolul următor, despre organizare. Deocamdată, lipeşte pur şi simplu un Post-it pe genul acesta de elemente şi etichetează-le „Poate” sau „Reaminteşte-mi pe 17 octombrie” şi pune-le deoparte într-o categorie intitulată „În curs de soluţionare”, pe care o vei acumula în vederea unei sortări ulterioare.********

******** Una dintre tăviţele tale suplimentare suprapuse este ideală în acest scop. Utilizeaz-o temporar pe parcursul acestei procesări iniţiale pentru a aduna lucruri pe care să le organizezi mai târziu. După aceea o poţi utiliza pentru a ţine hârtii de rezolvat pentru actualele proiecte de lucru şi mementouri fizice pentru acţiunile următoare. (n.a.)

Este în regulă să nu iei o decizie în legătură cu ceva. Ai doar nevoie de un sistem de tipul decide-să-nu decizi, pentru a-ţi scoate asta din minte.

Material de referinţă

Multe dintre lucrurile pe care le vei descoperi în „intrări” nu vor necesita vreo acţiune, dar pot avea valoare ca informaţii potenţial utile despre anumite proiecte şi subiecte. În mod ideal, ai instalat deja un sistem aplicabil de îndosariere (aşa cum a fost descris în Capitolul 4) pentru informaţiile tale de referinţă şi auxiliare. Pe măsură ce găseşti materiale în tăviţa ta pentru documente şi în e-mailul tău (şi în

ataşamente şi în link-urile Web aflate în acestea) pe care ai vrea să le păstrezi pentru îndosariere sau pentru suport, înregistrează-le.

Vei descoperi, probabil, că sunt o mulțime de diverse alte lucruri pe care vrei să le păstrezi, dar pe care le-ai strâns în teancuri sau le-ai înghesuit prin sertare, pentru că sistemul tău de referințe era prea formal sau, pur şi simplu, inexistent. Lasă-mă să-ți reamintesc aici că un sistem de îndosariere pentru referințe generale, amuzant de utilizat în mai puțin de şaizeci de secunde, accesibil de unde stai tu, este o componentă esențială a misiunii de a implementa integral această metodologie. În ritmul accelerat al vieții reale, dacă nu este uşor, rapid şi amuzant să îndosariezi ceva, îl vei îngrămădi sau pur şi simplu se va acumula în „intrări” în loc să îl organizezi. Şi după aceea va deveni mult mai dificil să menții lucrurile procesate.

De fiecare dată când găseşti un lucru pe care vrei să îl păstrezi, fă o etichetă pentru el, pune-l într-un dosar şi introdu-l în sertarul tău cu arhiva de dosare. Sau lipeşte-i un Post-it, instruindu-ți asistentul să facă acelaşi lucru. Sau pune-i un *tag* sau clasifică-l digital în mod adecvat. În primele mele zile de coaching, obişnuiam să le dau clienților mei permisiunea de a păstra un teanc „De îndosariat”. Nu mai fac asta. Am descoperit că dacă nu poți introduce imediat ceva în sistemul tău, probabil că nu o vei face niciodată. Dacă nu o vei face acum, sunt şanse mari că nu o vei face nici mai târziu.

În cazul inputurilor digitale pe care vrei să le păstrezi pentru referință, ți se prezintă o mulțime de opțiuni. Dacă este vorba doar despre un e-mail pe care vrei să-l păstrezi pentru a-l putea recupera mai târziu, sugerez utilizarea fişierelor de stocare, disponibile de obicei în aplicațiile de e-mail – adeseori, în coloana de navigare de pe laterala ferestrei utilizatorului. Numeroase persoane lasă aceste e-

mailuri non-acționabile în secțiunea lor de „intrări”, ca pe un fel de fișet amorf, ceea ce obstrucționează în mod serios sistemul. Ar trebui să nu ai nicio reținere în a crea pe loc un fişier nou de referințe pentru un subiect, o temă, o persoană sau un proiect nou şi să tragi sau să inserezi imediat e-mailul în el.

Pentru documentele, ataşamentele, textul şi imaginile din e-mail pe care ai putea dori să le păstrezi, va trebui să-ți elaborezi propriile proceduri de îndosariere. În prezent există aplicații foarte eficiente pentru stocarea de documente în *cloud* şi, de asemenea, programe de organizare şi luare de notițe, accesibile de pe multiple dispozitive. Puterea, varietatea şi evoluția rapidă a acestei tehnologii creatoare de posibilități contrazic o recomandare pentru orice practică universală optimă. Este necesar ca fiecare dintre noi să experimentăm în ceea ce priveşte bibliotecile noastre digitale, să le personalizăm şi să le modificăm pentru ceea ce funcționează cel mai bine. Cheia pentru a le menține eficiente va fi reexaminarea regulată a datelor noastre şi a felului în care le organizăm; şi menținerea lor la zi şi utilizabile.

Din nou, elementul-cheie ar trebui să fie: am şi acum atenția îndreptată asupra conținutului sau sistemului meu de referințe? Dacă da, creează un proiect şi o acțiune următoare pentru a rezolva situația, pentru a trece pe pilot automat acest domeniu semnificativ pentru tine.

Şi dacă există o acțiune... care este aceea?

Vorbim, poate, despre cea mai fundamentală practică a acestei metodologii. Dacă există ceva ce trebuie făcut referitor la un element din „intrări”, atunci tu trebuie să decizi care este, cu exactitate, acțiunea următoare. Din nou, „acțiunea următoare” se referă la următoarea activitate fizică, vizibilă, care ar fi necesară pentru a duce situația mai aproape de finalizare.

Realizarea unei sarcini directe şi clare, care are un început şi un sfârşit, neutralizează complexitatea-fără-de-sfârşit care tulbură, adesea, restul vieții mele. Sfântă simplitate.

— Robert Fulghum

Acest lucru este în acelaşi timp mai uşor şi mai dificil decât pare.

Acțiunea următoare *ar trebui* să fie uşor de determinat, dar există în mod frecvent câteva analize rapide şi câteva etape de planificare la care încă nu te-ai gândit, iar asta trebuie să se întâmple înainte să poți stabili exact ce trebuie să se producă pentru a duce la finalizare acel element, chiar dacă este unul relativ simplu.

Să aruncăm o privire pe o listă de probă, cu lucrurile asupra cărora o persoană ar putea să-şi concentreze în mod tipic atenția:

- • Să fac curat în garaj
- • Să-mi calculez taxele
- • Conferința la care voi merge
- • Ziua de naştere a lui Bobby
- • Comunicatul de presă
- • Evaluările de performanță
- • Schimbările de management

Chiar dacă fiecare dintre aceste elemente poate să pară relativ clar ca sarcină sau ca proiect, determinarea acțiunii următoare va necesita o anumită reflecție:

- • Să fac curat în garaj

...Ei bine, trebuie doar să intru acolo şi să mă pun pe treabă*. Nu, stai puţin, am un frigider mare* înăuntru *de care trebuie să scap mai înainte. Ar trebui să mă interesez dacă* îl vrea *John Patrick pentru tabăra lui. Ar trebui să...*

- • Să-l sun pe John, pentru: frigiderul din garaj.

Cum rămâne cu...

- • Să-mi calculez taxele

...dar nu pot să mă apuc de ele până nu primesc înapoi documentele privind veniturile din ultimele mele investiţii. Nu pot să fac nimic până atunci. Aşa că...

- • Voi aştepta documentele de la Acme Trust

Şi *cât priveşte...*

- • Conferinţa la care voi merge

...trebuie să aflu dacă Sandra va pregăti un dosar de presă pentru noi. Cred că trebuie...

- • Să-i trimit un e-mail Sandrei, pentru: dosare de presă în vederea conferinţei.

...şi aşa mai departe. Etapele acţiunii – „Să-l sun pe John”, „Să aştept documentele”, „Să-i trimit un e-mail Sandrei” – reprezintă ceea ce trebuie hotărât în legătură cu toate lucrurile acţionabile din tăviţa ta pentru documente.

Etapa de acţiune trebuie să fie, categoric, următorul lucru fizic de făcut

Nu uita că acestea sunt activităţi fizice, vizibile. Mulţi cred că au determinat acţiunea următoare atunci când scriu „programează şedinţa". Dar nu aceea este acţiunea următoare deoarece nu descrie un comportament fizic. Cum programezi o şedinţă? Păi, poate printr-un telefon sau un e-mail, dar cui? Decide. Dacă nu decizi acum, tot va trebui să decizi la un moment dat, şi scopul elaborării acestui proces este de a te determina efectiv să termini exerciţiul de reflecţie cu privire la acest element. Dacă nu ai identificat următoarea acţiune fizică necesară pentru a-l demara, va exista un gol psihologic de fiecare dată când te gândeşti la el, chiar şi vag. Vei avea tendinţa de a te opune observării sale, lucru care duce la procrastinare.

Până nu ştii care este următoarea acţiune fizică, va fi necesară în continuare mai multă reflecţie înainte ca ceva să se poată produce – înainte să fii implicat în mod adecvat.

Când ajungi la un telefon sau la computerul tău, este recomandat să-ţi fi încheiat reflecţia astfel încât să poţi utiliza instrumentele pe care le ai şi locul în care te afli, ca să realizezi lucrurile mai uşor, din moment ce ai definit ce este de făcut.

Determină ce activitate fizică trebuie să se producă pentru a te ajuta să decizi.

Dar dacă îţi spui ţie însuţi: „Păi, următorul lucru pe care trebuie să-l fac este să decid ce am de făcut în legătură cu asta"? Aceasta este o chestiune spinoasă. Luarea unei decizii nu este realmente o acţiune, deoarece acţiunile iau timp, pe când decizia nu. Există întotdeauna vreo activitate fizică care poate fi făcută pentru a-ţi facilita luarea de decizii. 99% din timp ai nevoie doar de mai multă informaţie înainte să poţi lua o decizie. Informaţia aceea suplimentară

poate să provină din surse externe („Sun-o pe Susan pentru a afla părerea ei în legătură cu propunerea”) sau din reflecția interioară („Schițează idei despre noua reorganizare”). Indiferent de situație, există încă o acțiune următoare care să fie determinată pentru a duce proiectul mai departe.

Dup**ă** ce decizi care este etapa de ac**ţ**iune

După ce decizi care este realmente următoarea acțiune, ai trei opțiuni:

- • *Fă-o* (dacă acțiunea durează mai puțin de două minute).
- • *Deleag-o* (dacă nu eşti cea mai potrivită persoană care să facă acțiunea).
- • *Amân-o* în sistemul tău de organizare, ca opțiune de lucru pentru mai târziu.

Fă-o

Dacă acțiunea următoare poate fi făcută în cel mult două minute, fă-o de cum pui mâna pe elementul respectiv. Dacă e-mailul necesită doar o lectură de treizeci de secunde şi după aceea un răspuns rapid cu da/nu/altceva către cel care l-a trimis, fă-o acum. Dacă poți răsfoi catalogul doar într-un minut sau două pentru a vedea dacă ar putea să fie ceva care să te intereseze în el, răsfoieşte mai departe şi după aceea aruncă-l, redirecționează-l sau arhivează-l după cum este necesar. Dacă acțiunea următoare pentru un anumit element este de a lăsa cuiva un mesaj rapid în căsuța vocală, dă acel telefon acum.

Chiar dacă elementul nu este unul cu prioritate ridicată, fă-o acum dacă ai intenția de a o face vreodată. Logica regulii celor două minute este că acesta reprezintă, mai mult sau mai puțin, punctul în care începe să dureze mai mult să

stochezi şi să urmăreşti un element decât să te ocupi de el prima dată când se află în mâinile tale – cu alte cuvinte, este pragul de eficienţă. Dacă acel lucru nu este suficient de important pentru a fi făcut, *aruncă-l la gunoi*. Dacă este şi dacă intenţionezi să-l faci la un moment dat, factorul eficienţei ar trebui să intre în joc.

Numeroşi oameni descoperă că dezvoltarea obiceiului de a urma regula celor două minute creează o creştere spectaculoasă a productivităţii lor. Vicepreşedintele unei mari companii de software mi-a spus că aceasta i-a oferit zilnic o oră în plus de timp valoros la discreţie. El era unul dintre acei directori executivi high-tech, cu-trei-sute-de-e-mailuri-pe-zi, iar în cea mai mare parte a zilei de lucru îşi focaliza atenţia asupra a trei iniţiative-cheie. Multe dintre acele e-mailuri erau de la oameni care raportau în faţa lui – şi care aveau nevoie ca el să arunce o privire pe câte ceva, aveau nevoie de comentariile şi de aprobările lui, pentru a trece mai departe. Dar cum ei nu se ocupau de un subiect aflat în bătaia puştii lui, el aranja pur şi simplu e-mailurile în „intrări", urmând să se ocupe de ele „mai târziu". După ce se strângeau câteva mii, el trebuia să vină la serviciu şi să petreacă weekenduri întregi încercând să ajungă la zi. Asta ar fi fost în regulă dacă el ar fi avut douăzeci şi şase de ani, când oricum ai mereu puseuri de adrenalină, dar el era un bărbat de peste treizeci de ani şi avea copii mici. Să muncească un weekend întreg nu mai era un comportament acceptabil. Când am făcut coaching cu el, a parcurs toate cele peste opt sute de e-mailuri pe care le avea la momentul acela în „intrări". S-a dovedit că multe puteau fi aruncate, unele puteau fi îndosariate ca referinţe şi multe altele aveau nevoie de răspunsuri ce-i luau până în două minute şi pe care el le-a dat uşor şi rapid. Am luat legătura cu el un an mai târziu şi era încă la zi! Nu şi-a mai lăsat niciodată e-mailurile să se adune într-atât încât să se întindă pe mai

mult de un ecran. Mi-a spus că asta schimbase natura departamentului său, mulțumită scăderii spectaculoase a propriului său timp de răspuns. Angajații săi credeau acum că este invincibil!

Regula celor două minute este magică.

Aceasta este o mărturie oarecum dramatică, dar dezvăluie cât de importante pot fi în realitate aceste simple comportamente de procesare, în special atunci când volumul şi viteza inputului cresc pentru tine, personal.

Vei fi surprins cât de multe acțiuni de două minute poți realiza, chiar şi în cele mai critice proiecte ale tale.

Cele două minute sunt, de fapt, o sugestie. Dacă ai o fereastră de timp mai lungă la dispoziție, în care să-ți procesezi intrările, poți să extinzi limita pentru fiecare element la cinci sau zece minute. Dacă trebuie să-ți treci rapid în revistă întreg inputul, pentru a stabili cum să-ți foloseşti mai bine după-amiaza, atunci ai putea să scurtezi timpul la un minut sau chiar la treizeci de secunde, pentru a putea parcurge totul puțin mai repede.

Nu ar fi o idee rea să te cronometrezi la câteva dintre aceste intrări, în timp ce te familiarizezi cu procesul. Majoritatea oamenilor cu care lucrez au dificultăți în a evalua ce înseamnă, de fapt, două minute şi subestimează grav cât de mult vor dura, probabil, anumite acțiuni. Spre exemplu, dacă acțiunea de întreprins este să laşi cuiva un mesaj şi dacă îți răspunde chiar persoana respectivă, şi nu mesageria vocală, convorbirea telefonică va dura de obicei ceva mai mult de două minute.

Lumea poate fi luată în stăpânire doar prin acțiune, nu prin contemplare. Mâna este mai importantă decât ochiul... Mâna este tăişul minții.

— J. Bronowski

Nu prea există ceva de monitorizat referitor la acțiunile tale de două minute – le faci, pur şi simplu. Cu toate acestea, dacă realizezi o acțiune şi nu îți finalizezi proiectul prin acea unică acțiune, va trebui să clarifici ce urmează şi să gestionezi asta conform aceloraşi criterii. Spre exemplu, dacă acționezi pentru a înlocui un cartuş în imprimanta ta şi descoperi că acum nu mai ai cartuşe de rezervă, ar fi recomandat să hotărăşti în legătură cu următoarea acțiune referitoare la procurarea lor („Comandă online cartuşe de rezervă pentru imprimantă") şi *fă-o*, *deleag-o* sau *amân-o* corespunzător.

Aderă la regula celor două minute şi vezi cât de multe realizezi în demersul de a-ți goli teancurile de „intrări". Numeroşi oameni sunt uimiți cât de multe acțiuni de două minute sunt posibile, adeseori în unele dintre cele mai critice proiecte ale lor, aflate în derulare. Ei sunt de asemenea încântați de aplicarea acestei abordări la elementele incomplete minore, care au fost împrăştiate peste tot în jur şi i-au sâcâit mult prea mult timp.

Regula celor două minute a devenit o salvare pentru mulți în preluarea controlului asupra volumului lor uriaş de e-mailuri. Într-un mediu activ pentru e-mailuri, este probabil ca un minimum de 30% dintre e-mailurile tale acționabile să necesite mai puțin de două minute pentru răspuns şi expediere (presupunând că ai competențe de tastare rezonabile). Dacă te ocupi de e-mailul tău, urmarea acestei sugestii ameliorează semnificativ capacitatea de a răspunde şi productivitatea în ecosistemul tău. Când petrec timp cu cineva făcând curat în inventarul său de e-mailuri, sunt generate în mod invariabil zeci de acțiuni rapide care „pun lucrurile în mişcare" pe multiple fronturi, deblocând acumulări restante semnificative.

Acestea fiind spuse, nu ar trebui să devii un sclav al acestei reguli şi să ajungi să-ți petreci ziua făcând acțiuni de

două minute. Această regulă ar trebui să fie aplicată în primul rând atunci când te ocupi de intrări noi; spre exemplu, în procesarea tăviței tale pentru documente, interacționând cu cineva de la birou sau de acasă sau doar ocupându-te de vreo intersectare întâmplătoare pe hol. Dar dacă nu o faci atunci când apare şi este în continuare necesar să o faci, va trebui să aloci timp şi energie pentru a o capta, clarifica şi urmări, pentru a o împiedica să ajungă în mintea ta.

Deleag-o

Dacă acțiunea următoare va dura mai mult de două minute, întreabă-te: „Sunt eu cea mai bună persoană pentru a o face?” Dacă nu, cedeaz-o părții adecvate, într-un format sistematic.

Delegarea nu este întotdeauna în josul ierarhiei. Ai putea să decizi: „Asta trebuie să ajungă la Relațiile cu Clienții” sau „Şeful meu trebuie să arunce o privire” sau „Am nevoie de punctul de vedere al partenerului meu în această privință”.

Oricare dintre următoarele ar putea să fie un format sistematic:

- • Trimite un e-mail părții adecvate.
- • Scrie o notă sau o supranotă pe hârtie şi direcționează elementul respectiv către acea persoană.
- • Trimite-i lui sau ei un mesaj-text sau lasă-i un mesaj vocal.
- • Adaugă-l ca pe un element al programului pe o listă pentru următoarea ta conversație în timp real cu persoana aceea.
- • Vorbeşte direct cu el sau cu ea, fie față-n față, fie prin telefon, mesaje-text sau mesaje instant.

Deşi oricare dintre opțiunile acestea poate să funcționeze, eu le-aş recomanda (cu unele excepții) în ordinea de mai sus. E-mailul este, de obicei, cel mai rapid mod în sistem; furnizează o arhivă electronică; şi cel vizat are ocazia să se ocupe de el când îi convine. Urmează notițele scrise pentru că şi ele, la rândul lor, pot să intre imediat în sistem, şi cel vizat are apoi o particulă fizică pe care să o utilizeze ca memento organizațional. Dacă transmiți mai departe material pe hârtie ca parte a transferului, o comunicare scrisă reprezintă în mod evident metoda pe care să o alegi; ca şi în cazul e-mailului, persoana căreia i-o transferi se poate ocupa de asta conform propriului program. Mesajele vocale şi mesajele-text pot fi eficiente, şi numeroşi profesionişti nu pot trăi fără ele; inconvenientul este că urmărirea devine o cerință suplimentară, atât pentru tine, cât şi pentru cel vizat, ceea ce spui nu este întotdeauna ceea ce va fi auzit, iar mesajele-text au proasta reputație de a fi criptice. Ar urma păstrarea comunicației pe o listă cu programul sau într-un dosar pentru următoarea ta întâlnire obişnuită cu persoana în cauză. Uneori, asta este necesar din cauza naturii sensibile sau detaliate a subiectului, dar atunci trebuie aşteptată producerea acelei întâlniri pentru a pune lucrurile în mişcare. Cea mai puțin preferabilă opțiune ar fi aceea de a întrerupe atât ceea ce faci tu, cât şi ceea ce face persoana respectivă în acel moment, pentru a discuta despre elementul în cauză. Este o măsură imediată, dar vă tulbură amândurora fluxul de lucru şi prezintă acelaşi inconvenient ca şi mesajele vocale: nicio înregistrare scrisă.

Urmărirea transferului În cazul în care delegi o acțiune altcuiva şi eşti interesat cât de puțin dacă se întâmplă ceva drept rezultat, va fi necesar să urmăreşti lucrurile. Aşa cum îți voi explica în capitolul următor, despre organizare, vei

vedea că o categorie semnificativă de gestionat este cea „În aşteptare".

Pe măsură ce îţi dezvolţi propriul sistem personalizat, ceea ce transferi şi după aceea urmăreşti ar putea în cele din urmă să arate ca o listă într-un planificator, un dosar care conţine hârtii separate pentru fiecare element şi/sau o listă categorisită ca „În aşteptare" în software-ul tău. Pentru moment, dacă nu ai un sistem de încredere deja pus la punct, scrie doar o notă pe o coală de hârtie – „În aşteptare: răspuns de la Bob" – şi pune-o împreună cu notele intitulate „În curs de soluţionare" într-un teanc sau într-o tăviţă separată, care poate să rezulte din procesarea ta.

Dar dacă mingea se află deja în terenul altcuiva? În exemplul citat anterior, în care aşteptai ca nişte documente să-ţi parvină pentru a-ţi putea calcula taxele, acţiunea următoare se află în prezent în grija altcuiva. În astfel de situaţii ar fi, de asemenea, recomandat să urmăreşti acţiunea ca pe un element delegat sau ca pe un element „În aşteptare". Pe hârtia pe care scrie „Să-mi calculez taxele", scrie ceva de genul „În aşteptarea documentelor fiscale de la Acme Trust" şi pune asta în teancul tău „În curs de soluţionare".

Este important să înregistrezi data pe tot ceea ce le transferi altora. Dintre toate categoriile din sistemul tău personal, aceasta este cea mai importantă de urmărit. Puţinele ocazii în care ai să vrei efectiv să te referi la informaţia aceea („Dar am sunat şi am făcut comanda pe 12 martie") vor face să merite stabilirea acestui obicei pe viaţă.

Amân-o

Probabil că majoritatea acţiunilor următoare pe care le vei determina pentru elementele din „intrări" vor trebuie realizate de către tine, iar finalizarea lor va dura mai mult de două minute. Un telefon pe care trebuie să îl dai unui client;

un e-mail adresat echipei tale, e-mail căruia trebuie să-i aloci puțin timp pentru a reflecta la el şi a-l redacta; un cadou pe care trebuie să-l cumperi de la magazinul cu articole sportive pentru fratele tău; o aplicație de software pe care trebuie să o descarci de pe Internet şi să o încerci; o conversație pe care trebuie să o porți cu partenerul tău de viață pe tema şcolii la care te gândeşti să o trimiți pe fiica voastră – toate corespund acelei descrieri.

Aceste acțiuni vor trebui notate pe ceva şi apoi organizate în categoriile adecvate astfel încât să le poți accesa când ai nevoie. Pentru moment, continuă şi lipeşte Post-it-uri pe colile de hârtie din „intrări", cu acțiunea aferentă notată pe ele, şi adaugă-le pe acestea la teancul de hârtii „În curs de soluționare", care au fost procesate.

Elementele rămase „În curs de soluționare"

Dacă urmezi instrucțiunile din acest capitol, vei arunca o mulțime de lucruri aflate în dezordine, vei îndosaria o parte, vei face o mulțime de acțiuni de două minute şi vei transfera câteva elemente altor persoane. De asemenea, vei ajunge să ai un teanc de elemente cu acțiuni asociate pe care trebuie încă să le faci – în curând, într-o bună zi sau la o anumită dată – şi mementouri ale lucrurilor pe care le aştepți de la alți oameni. Acest grup „În curs de soluționare" este alcătuit din acțiunile pe care le-ai delegat sau amânat. Este ceea ce trebuie încă organizat într-un fel sau altul în sistemul tău personal - subiect pe care îl voi explora în detaliu, pas cu pas, în capitolul următor.

Identificarea *proiectelor* pe care le ai

Acest ultim pas pentru a da de capăt „intrărilor" necesită o schimbare de perspectivă de la detaliile acțiunii singulare la imaginea mai cuprinzătoare – proiectele tale.

Chiar acum ai, probabil, între treizeci şi o sută de proiecte în derulare.

Din nou, eu definesc proiectul ca fiind orice rezultat pe care te-ai angajat să-l realizezi şi care va avea nevoie de mai mult de o acţiune pentru a fi finalizat. Dacă te uiţi printr-un inventar al acţiunilor pe care le-ai generat deja – „Să-l sun pe Frank pentru alarma de la maşină"; „Să-i trimit un e-mail lui Bernadette, pentru: materialele necesare în vederea conferinţei" – fără îndoială că vei recunoaşte câteva lucruri care sunt mai mari decât acţiunea singulară pe care ai definit-o tu. Va mai fi ceva de făcut în continuare în legătură cu alarma de la maşină după telefonul dat lui Frank şi va mai fi ceva de care să te ocupi pe mai departe, în legătură cu conferinţa, după e-mailul trimis lui Bernadette.

Sper că poţi să vezi motivul foarte practic pentru a defini proiectele atât de larg pe cât o fac eu: dacă etapa de acţiune pe care ai identificat-o nu va duce la finalizarea angajamentului, vei avea nevoie de un jalon care să continue să-ţi amintească de acţiunile pe care le ai în desfăşurare, până reuşeşti să le închei.

Trebuie să faci o listă de proiecte. O listă de „Proiecte" poate să includă orice, de la „Dă o petrecere de sărbători" la „Debarasează-te de linia de producţie software" la „Finalizează pachetul de compensaţii". Scopul acestei liste nu este acela de a-ţi reflecta priorităţile, ci doar de a te asigura că ai jaloane ce marchează toate acele bucle deschise.

Nu contează dacă îţi redactezi lista cu Proiecte în timp ce îţi procesezi iniţial tăviţa pentru documente sau după ce ţi-ai configurat listele cu acţiuni de făcut. Trebuie doar să fie realizată la *un* moment dat şi menţinută şi este impulsul-cheie pentru a reexamina unde eşti şi unde vrei să fii şi să menţii un sentiment de control asupra vieţii tale, de la o săptămână la alta.

Pentru moment, să ne asigurăm că structura ta de organizare este „toate sistemele activate".

{

Organizarea: pregătirea „coşurilor de colectare” potrivite

SĂ AI PUS LA PUNCT un sistem total şi compact de organizare îţi conferă o putere imensă, pentru că permite minţii tale să se debaraseze de gândirea de nivel inferior şi să avanseze spre focalizarea intuitivă, fără a mai avea atenţia distrasă de probleme care nu au fost abordate în mod adecvat. Dar, pentru ca asta să se întâmple, sistemul tău fizic de organizare trebuie să fie mai bun decât cel mental.

Organizarea etanşă este necesară pentru ca focalizarea ta să rămână asupra orizontului mai larg şi să fie eliminată presiunea constantă de a-ţi aminti sau de a ţi se aminti.

A fi organizat înseamnă, nici mai mult nici mai puţin, decât că locul unde se află un anumit lucru se potriveşte cu ceea ce înseamnă el pentru tine. Dacă decizi că vrei să păstrezi ceva ca referinţă şi îl pui acolo unde trebuie să se afle materialul tău de referinţă, asta înseamnă că eşti organizat. Dacă tu crezi că ai nevoie de un memento pentru un telefon pe care trebuie să-l dai, atât timp cât plasezi mementoul acolo unde vrei să stea mementourile pentru apeluri telefonice, eşti organizat. Pe cât de simplu pare, ridică o întrebare foarte importantă: Ce înseamnă un anumit lucru pentru tine? Se pare că o mare parte din ceea ce oamenii încearcă să organizeze nu a fost clarificat, în conformitate cu capitolul anterior. Şi chiar după ce a fost, există mai multe distincţii subtile posibile, care vor adăuga o creativitate şi un control mai mare pentru tine. Voi detalia

câteva dintre acestea în capitolul de față, în timp ce te voi călăuzi prin etapele şi instrumentele de organizare care vor fi necesare pe măsură ce îți procesezi tăvița pentru documente. În timp ce procesezi inițial „intrările”, vei crea liste şi grupe de lucruri pe care vrei să le organizezi şi te vei gândi invariabil la elemente suplimentare pe care să le incluzi. Cu alte cuvinte, sistemul tău de organizare nu este ceva ce vei crea neapărat brusc, în vid. Acesta va evolua pe măsură ce procesezi chestiunile şi testezi dacă ai pus totul în cel mai bun loc pentru *tine*. Ar trebui să evolueze şi va evolua, aşa cum o faci şi tu. Distincțiile fundamentale cu privire la ceea ce înseamnă lucrurile pentru tine vor rămâne mereu valabile, dar cea mai bună structură pentru a le gestiona peste un an de aici încolo ar putea să pară diferită de ideile cu care vii când te ocupi de lumea ta de astăzi.

Trebuie să creez un sistem sau să fiu înrobit de sistemul altuia.

— William Blake

Cercul exterior al Diagramei Fluxului de Lucru (vezi pagina 242) arată grupele principale în care vor intra lucrurile pe măsură ce decizi ce sunt şi ce trebuie făcut în legătură cu ele.

Categoriile de bază

Există şapte tipuri elementare de lucruri pe care ar fi recomandat să le urmăreşti şi să le gestionezi dintr-o perspectivă organizațională şi operațională:

- • O listă cu „Proiecte”
- • Materiale auxiliare pentru proiecte
- • Acțiuni şi informații din calendar
- • Liste cu „Acțiuni următoare”
- • O listă cu lucruri „În aşteptare”

- • Material de referință
- • O listă cu lucruri ce vor avea loc „Într-o bună zi/Poate”

Importanţa graniţelor solide

Este esențial ca toate aceste categorii să fie menținute perfect separate una de cealaltă. Fiecare dintre ele reprezintă un tip diferit de acord încheiat cu noi înşine, de care să ni se aducă aminte într-un anumit moment şi într-un anumit fel, şi dacă granițele dintre ele se estompează, iar ele încep să se amestece, o mare parte din valoarea organizării se va pierde.

Acesta este motivul pentru care a capta şi a clarifica în ce constă, mai exact, relația ta cu ele este fundamental pentru a te organiza. Cei mai mulți oameni încearcă să creeze mai mult control în lumea lor, „devenind organizați”, pur şi simplu, şi sfârşesc prin a rearanja inventare incomplete cu lucruri încă neclare. Totuşi, după ce ai parcurs procesele sugerate anterior de mine, vei avea conținuturi foarte clare pentru ceea ce trebuie să urmăreşti şi o modalitate foarte practică de a le sorta şi de a le crea parametrii.

Categoriile trebuie menținute separate, din punct de vedere vizual, fizic şi psihologic, pentru a promova claritatea.

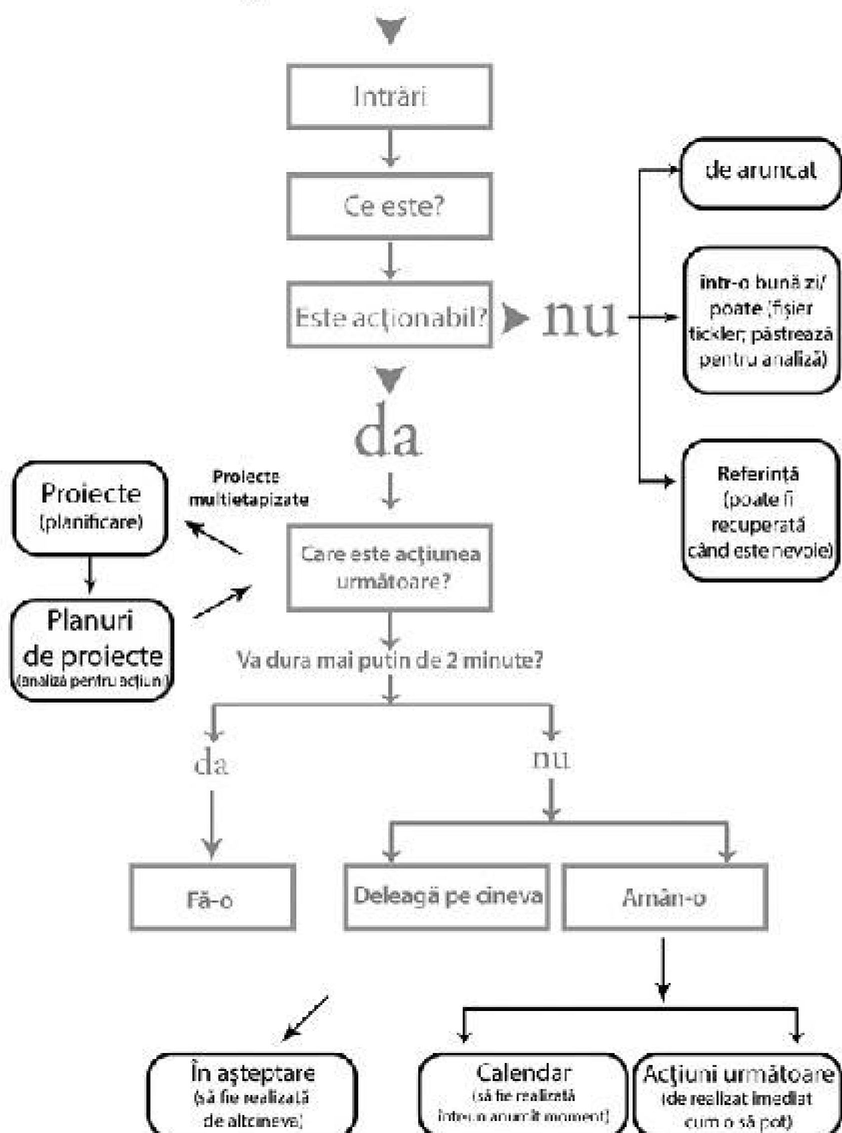


DIAGRAMA FLUXULUI DE LUCRU – ORGANIZARE

Dacă neglijezi această categorisire şi permiţi intrarea unor lucruri cu înţelesuri diferite în aceeaşi grupă vizuală sau mentală, vei tinde să devii apatic faţă de conţinuturi. Dacă pui materialele de referinţă în acelaşi teanc cu lucrurile pe care încă vrei să le citeşti, spre exemplu, nu vei mai fi conştient de teancul respectiv. Dacă treci pe listele tale cu „Acţiuni următoare” elemente care în realitate trebuie să ajungă în calendar, pentru că trebuie să se întâmple în anumite zile, nu vei mai avea încredere în calendarul tău şi va trebui să-ţi reexaminezi încontinuu listele cu acţiuni. Dacă ai proiecte în privinţa cărora nu ai de gând să faci nimic pentru un timp, acestea trebuie să treacă pe lista ta intitulată „Într-o bună zi/Poate”, pentru a te putea raporta la lista de „Proiecte” cu focalizarea riguroasă şi generatoare de acţiune de care are nevoie. Şi dacă un lucru „În aşteptare” este inclus în una dintre listele cu acţiuni, regândirea neproductivă te va încetini încontinuu.

Tot ce îţi trebuie, de fapt, sunt listele şi dosarele

Odată ce ştii ce ai de urmărit (după cum am explicat în capitolul anterior, „Clarificarea”), tot ce îţi trebuie efectiv sunt listele şi dosarele – instrumente complet suficiente pentru mementouri, referinţe şi materiale auxiliare. Listele tale (care, aşa cum am indicat deja, pot fi, de asemenea, elemente incluse în dosare) vor urmări atât „Proiectele”, cât şi lucrurile în privinţa cărora vei face ceva „Într-o bună zi/Poate”, precum şi acţiunile pe care va trebui să le realizezi vizavi de buclele tale deschise, active. Dosarele de hârtie sau folderele digitale vor fi necesare pentru a păstra materialul tău de referinţă şi informaţiile auxiliare pentru proiectele active.

O mulţime de oameni au făcut liste timp de ani de zile, dar procedura nu li s-a părut niciodată deosebit de eficientă. Există un scepticism agresiv la adresa sistemelor atât de

simple precum cel pe care îl recomand. Dar majoritatea celor care întocmesc liste nu au trecut lucrurile potrivite *pe* listele lor sau le-au lăsat incomplete, ceea ce a făcut ca listele în sine să nu fie foarte utile pentru a-şi păstra mintea limpede. Însă, odată ce ştii ce intră pe liste, lucrurile devin mult mai uşoare; după aceea, ai nevoie doar de un mod de a le gestiona.

Nu-mi pasă câtuşi de puţin de simplitatea aflată de partea aceasta a complexităţii, dar mi-aş da viaţa pentru simplitatea aflată de cealaltă parte a complexităţii.

— Oliver Wendell Holmes

Aşa cum am spus, nu ar trebui să te deranjezi să creezi vreo structurare externă a priorităţilor de pe listele tale pe care apoi va trebui să le rearanjezi sau să le rescrii, pe măsură ce lucrurile se schimbă. Tentativa de a impune un asemenea eşafodaj a reprezentat pentru multe persoane o sursă mare de frustrare în procesul de organizare. Tu vei prioritiza mai intuitiv pe măsură ce vei vedea toată lista confruntată cu un număr destul de mare de variabile. Lista este doar un mod prin care tu să păstrezi evidenţa inventarului total de lucruri active, în privinţa cărora ţi-ai luat un angajament, şi să ai inventarul acela disponibil pentru examinare.

Când mă refer la o „listă”, reţine că nu vreau să spun nimic mai mult decât o grupă de elemente cu o caracteristică similară. O listă ar putea să arate ca unul din cel puţin următoarele trei lucruri: (1) un dosar sau un instrument de colectare cu notiţe separate, pe hârtie, pentru elementele din cadrul categoriei respective; (2) o listă propriu-zisă pe o coală de hârtie, care are un titlu (adeseori, într-un organizator sau planificator cu file detaşabile; sau (3) un inventar de elemente pe o listă, într-un program de software sau într-un dispozitiv digital mobil.

Organizarea mementourilor pentru acţiuni

Dacă ți-ai golit tăvița pentru documente, ți-ai creat fără îndoială un teanc de mementouri „În curs de soluționare”, reprezentând acțiuni mai lungi de două minute, care nu pot fi delegate altcuiva. Probabil că vei avea undeva între douăzeci şi şaizeci sau şaptezeci sau mai multe asemenea elemente. Vei avea, de asemenea, mementouri acumulate pentru lucruri pe care le-ai predat altor oameni şi poate câteva lucruri care trebuie plasate în calendarul tău sau într-un colector cu elemente de tipul „Într-o bună zi/Poate”.

Ar fi recomandabil să sortezi toate acestea în grupe care au sens pentru tine, astfel încât să le poți examina ca opțiuni pentru o muncă de făcut atunci când vei avea timp. Ar fi recomandabil, de asemenea, să le divizezi în cel mai adecvat mod pentru a organiza acele grupuri, fie ca elemente în dosare, fie pe liste, pe hârtie, ori digital.

Acţiunile care intră în calendarul tău

Din rațiuni de organizare, după cum am mai spus, există două tipuri generale de acțiuni: cele care trebuie realizate într-o anumită zi şi/sau într-un anumit moment şi cele care pur şi simplu trebuie făcute cât de repede te poți ocupa de ele, în funcție de celelalte elemente din calendarul tău (unele dintre ele având, poate, un termen de finalizare). Elementele de acțiune calendarizate sunt circumscrise fie unui anumit moment (de exemplu, „10-11, întâlnire cu Jim”), fie unei anumite zile („Sun-o pe Rachel marți pentru a vedea dacă a primit propunerea”).

Calendarul ar trebui să arate doar „peisajul dur” în jurul căruia faci restul acțiunilor tale.

În timp ce îți procesai tăvița pentru documente, probabil că ai întâlnit lucruri pe care le-ai pus direct în calendarul tău, pe măsură ce apăreau. Este posibil să-ți fi dat seama că următoarea acțiune în vederea efectuării unui examen medical, spre exemplu, este de a da un telefon şi a face o

programare, şi astfel (cum acțiunea necesita două minute sau mai puțin), tu ai realizat-o efectiv atunci când a apărut. Marcarea programării în calendarul tău atunci când ai stabilit-o ar fi fost o acțiune logică.

Totuşi, ceea ce mulți vor să facă, bazându-se, probabil, pe vechiul obicei de a scrie liste zilnice cu lucruri de făcut, este să marcheze în calendar acțiuni pe care, cred ei, le-ar *plăcea* realmente să le facă lunea viitoare, să zicem, dar care ar putea să nu fie făcute, şi atunci ar trebui, eventual, mutate în zilele următoare. *Rezistă impulsului*. Trebuie să ai încredere în calendarul tău, văzându-l ca pe un teritoriu sacru, ce reflectă granițele solide şi exacte ale angajamentelor din ziua ta, care ar trebui să fie observabile la o privire scurtă, când eşti pe fugă. Asta ar fi mult mai uşor dacă singurele lucruri de acolo ar fi cele pe care *trebuie* neapărat să le faci sau de care să ştii în ziua aceea. Când calendarul este readus la locul său adecvat în organizare, majoritatea acțiunilor pe care trebuie să le faci sunt lăsate în categoria „cât mai curând posibil, față de toate celelalte lucruri pe care trebuie să le fac".

Organizarea după context a acțiunilor de tipul „cât mai curând posibil"

De-a lungul a numeroşi ani, am descoperit că cel mai bun mod de a ți se reaminti de o acțiune de tip „de îndată ce am să pot" este cu ajutorul *contextului* necesar pentru acțiunea aceea – mai exact, fie instrumentul, fie locul, fie situația necesară pentru a o finaliza. Spre exemplu, dacă acțiunea necesită un computer, ar trebui să fie pusă pe o listă „La computer". Dacă acțiunea ta necesită ca tu să ieşi din casă şi să faci drumuri (cum ar fi să treci pe la bancă sau să te duci la magazinul cu articole de menaj) lista de „Comisioane" ar fi locul adecvat pentru a o urmări. Dacă pasul următor este de a discuta ceva față în față cu

partenera ta, Emily, plasarea acestuia într-un dosar sau pe o listă „Emily” ar avea cel mai mult sens.

Cât de individuale vor trebui să fie aceste categorii va depinde de (1) cât de multe acţiuni trebuie să urmăreşti; şi (2) cât de frecvent schimbi contextele în care să le faci.

Dacă eşti una dintre acele persoane rare care are doar douăzeci şi cinci de acţiuni următoare, o singură listă de „Acţiuni următoare” ar putea să fie suficientă. Aceasta ar putea să includă elemente tot atât de diferite precum „Cumpără cuie”, „Vorbeşte cu şeful despre schimbările de personal” şi „Creionează idei pentru şedinţa de comitet”. Pe de altă parte, dacă ai cincizeci sau o sută de acţiuni în aşteptare, păstrarea tuturor acelora pe o singură listă mare ar face să fie prea dificil să vezi ceea ce trebuie să vezi; de fiecare dată când ai avea vreo fereastră de timp pentru a face ceva, ar trebui să faci o re-sortare neproductivă. Dacă te-ai afla din întâmplare într-o pauză scurtă la o conferinţă, în timpul căreia ai putea reuşi să dai câteva telefoane, ar trebui să poţi identifica telefoanele dintr-un mare amestec de elemente disparate. Când ai să începi să te ocupi de mărunţişuri, probabil că ai să vrei să alegi comisioanele şi să creezi altă listă.

Un alt factor de productivitate pe care îl încurajează acest tip de organizare este canalizarea energiei tale atunci când te afli într-o anumită dispoziţie. Când eşti în „regim de telefonat”, este util să dai o mulţime de telefoane – pur şi simplu, treci prin lista ta cu Telefoane. Când computerul tău funcţionează, şi tu navighezi digital, este util să rezolvi cât de multe lucruri poţi online, fără să fie nevoie să treci la alt gen de activitate. Este necesară mai multă energie decât cred cei mai mulţi oameni pentru a decupla un set de comportamente şi pentru a intra într-un alt gen de ritm şi set de instrumente. Şi evident, când o persoană-cheie stă în

fața ta, în biroul tău, ar fi înțelept să ai la îndemână toate lucrurile despre care vrei să discuți cu el sau cu ea.

Cele mai comune categorii de mementouri pentru acţiune

Probabil vei descoperi că cel puțin câteva dintre următoarele titluri obişnuite pentru listele cu acțiuni următoare vor avea sens pentru tine:

- • Telefoane
- • La computer
- • Comisioane
- • La birou (diverse)
- • Acasă
- • Oriunde
- • Agende (pentru persoane şi şedințe)
- • Lectură/Examinare

Telefoane Aceasta este lista cu toate telefoanele pe care trebuie să le dai; poți să lucrezi în baza ei atâta timp cât ai un telefon disponibil. Cu cât ai mai multă mobilitate, cu atât vei găsi mai util să ai o singură listă cu toate telefoanele tale: acele mici ferestre de timp bizare pe care ajungi să le ai când eşti plecat de la birou, când faci drumuri, când călătoreşti, când eşti într-o pauză, când aştepți avionul sau îți iei copilul de la ore oferă o oportunitate perfectă pentru a utiliza lista aceea. Existența unei categorii distincte de „Telefoane" uşurează mult focalizarea şi alegerea intuitivă a celui mai potrivit apel spre a fi efectuat în momentul acela.

Îți sugerez să-ți faci timp pentru a înregistra numărul de telefon lângă fiecare element. Există numeroase situații în

care probabil că ai da un telefon dacă numărul ar fi deja acolo, în fața ta, dar nu şi dacă ar trebui să-l cauți, iar dacă utilizezi un dispozitiv mobil, este necesară o singură atingere uşoară cu degetul pentru a iniția apelul.

La computer Dacă lucrezi la computer – în special dacă porți cu tine un laptop sau o tabletă sau ai un computer la serviciu şi altul acasă – poate fi util să grupezi toate acele acțiuni pe care trebuie să le faci atunci când este pornit şi funcționează. Asta îți va permite să îți vezi toate opțiunile pentru munca la computer, amintindu-ți de e-mailurile pe care trebuie să le trimiți, de documentele pe care trebuie să le redactezi sau editezi şi aşa mai departe.

Din cauză că zbor mult cu avionul, eu păstrez o listă de acțiuni „Online”, separată de cea intitulată „La computer”. Când mă aflu într-un avion fără servicii Wi-Fi, nu mă pot conecta la Internet şi la serverele mele, aşa cum necesită numeroase acțiuni. Aşa că în loc să trebuiască să regândesc ce pot şi ce nu pot să fac de fiecare dată când mă uit la lista mea „La computer”, pot avea încredere că niciuna dintre acțiunile mele „La computer” nu necesită ca eu să fiu conectat, lucru care îmi eliberează mintea pentru a face alegeri bazate pe alte criterii.

Gândeşte-te cu atenție ce acțiuni poți să faci unde, când şi în ce condiții şi organizează-ți listele corespunzător.

Dacă îți desfăşori munca la-computer de la biroul tău sau de acasă, poți încorpora acțiunile acelea pe listele specifice locurilor respective, deşi s-ar putea să ți se pară în continuare funcțional să vezi mementourile pentru munca la computer grupate laolaltă atunci când te afli în acel context. Pe de altă parte, dacă munca şi activitățile tale sunt cu precădere mobilo-centrice şi ai putea să realizezi acțiunile în aceeaşi măsură pe un laptop, o tabletă sau un smartphone,

atunci punerea acelor mementouri pe o singură listă cu contextul „Digital” sau includerea lor în categoria „Oriunde” ar putea să funcționeze cel mai bine.

Comisioane Este perfect logic să grupezi laolaltă într-un singur spațiu mementouri pentru toate lucrurile pe care trebuie să le faci când ieşi din casă. Când ştii că trebuie să te duci undeva, este grozav să te poți uita pe lista aceea pentru a lua în considerare opțiunea de a te ocupa de numeroase lucruri pe parcurs, într-un singur drum. Acțiuni ca „la certificatele de acțiuni din caseta de valori de la bancă”, „la costumul de la croitor” şi „Cumpără flori pentru Robyn de la florar” ar intra toate în această categorie.

Trebuie să depunem eforturi pentru a atinge simplitatea aceea care se găseşte dincolo de sofisticare.

— John Gardner

Lista aceasta ar putea, bineînțeles, să nu fie mai sofisticată decât un simplu Post-it pe care îl păstrezi în planificatorul tău sau pe uşa de la frigider sau într-o categorie „Comisioane” în vreun *task manager* digital.

Adeseori este util să urmăreşti subliste în cadrul elementelor individuale din „Comisioane”. Spre exemplu, de îndată ce îți dai seama că ai nevoie de ceva de la magazinul cu articole de menaj, ai putea dori să faci din „magazinul cu articole de menaj” elementul de pe listă şi după aceea să adaugi o sublistă cu toate lucrurile pe care vrei să le iei de acolo, pe măsură ce te gândeşti la ele. În tabăra low-tech, poți crea un Post-it „magazinul cu articole de menaj”; în tabăra high-tech, dacă ai utiliza o listă digitală, ai putea ataşa o „notă” la „magazinul de menaj” din lista ta şi să introduci detaliile acolo********.

******** Un curent în tehnologia productivității personale (precipitat într-o oarecare măsură de popularitatea acestei metodologii GTD) este dezvoltarea mementourilor pe bază de localizare. Dispozitivul tău mobil va simți (prin

intermediul GPS-ului tău) dacă te afli într-un magazin cu articole de menaj sau acasă sau în oraş şi apoi te va alerta în legătură cu acţiunile legate de mediul acela fizic. În principiu, este logic, dar în practică, cu toate variabilele implicate şi oportunitatea supravegherii inventarului total de acţiuni din unghiuri multiple, va fi util doar ca o opţiune drăguţă care să fie adăugată la o listă gestionată riguros, ca parte a unui sistem complet examinat şi integrat. Să presupui că asta îţi va păstra mintea limpede şi că nu vei rata ceva ce ai vrea să vezi este totuşi ceva mult prea optimist în privinţa acelei tehnologii şi a utilizării sale. (n.a.)

La birou Dacă lucrezi într-un birou, vor exista anumite lucruri pe care le poţi face doar acolo şi atunci îţi va fi util să ai în faţa ta o listă cu lucrurile acelea – deşi, evident, dacă ai un telefon şi un computer în biroul tău şi ai „Telefoane" şi „La computer" ca liste separate, vor fi şi acestea, de asemenea, implicate. Eu aş utiliza o listă „Acţiuni la Birou" sau „La Birou" pentru orice acţiune care ar necesita prezenţa mea fizică acolo, cum ar fi descongestionarea unui fişet de la birou sau printarea şi examinarea unui document amplu, împreună cu un angajat.

Simplificarea focalizării tale asupra acţiunilor va garanta că mai multe dintre acestea vor fi realizate.

O tendinţă majoră acum pentru organizaţii este de a deveni mai deschise, mai flexibile şi mai virtuale. „Hotel-izarea" (adică, inexistenţa unui birou permanent, ci mai curând „conectarea" din orice loc disponibil) capătă tot mai mulţi adepţi. Prin urmare, „La Birou" ar putea să însemne pur şi simplu o acţiune care necesită să te afli în vreunul din cele câteva sedii ale companiei. Sau, pentru unele persoane, este util să aibă atât o listă de tipul „La Biroul A", cât şi una „La Biroul B", pentru lucrurile acelea care sunt încă legate discret de un loc fizic sau de altul.

Acasă Numeroase acţiuni pot fi realizate doar acasă şi ar fi logic să păstrezi o listă specifică acelui context. Sunt sigur

că ai numeroase proiecte personale şi casnice, şi de multe ori următorul lucru de făcut în privinţa lor este să le faci pur şi simplu. „Agaţă noul tablou în acuarelă”, „Organizează accesoriile de călătorie” şi „Mută hainele de iarnă în şifonier” ar fi elemente tipice pentru această grupă.

Dacă ai un birou acasă, cum am eu, toate lucrurile care pot fi făcute doar acolo intră pe lista intitulată „Acasă”. (Dacă lucrezi doar de acasă şi nu mergi la un alt birou, nu vei avea deloc nevoie de o listă „La Birou” – lista pentru „Acasă” ar putea să fie suficientă.)

La fel ca persoanele care lucrează în diverse locuri, numeroase persoane au mai multe medii personale de lucru, cum ar fi case de vacanţă, ambarcaţiuni şi chiar magazinul sau cafeneaua din vecinătate. „La Starbucks” poate fi o categorisire potrivită pentru o listă de acţiune!

Şedinţele regulate şi persoanele cu care interacţionezi în mod constant necesită adesea propriile liste în „Agendă”.

*Agende*******[*] În mod invariabil, vei descoperi că multe dintre acţiunile tale următoare trebuie ori să se producă în cadrul unei interacţiuni în timp real cu cineva, ori să fie abordate în cadrul unei comisii, echipe sau şedinţe de personal. Trebuie să discuţi cu partenerul tău despre o idee pentru anul următor; vrei să verifici cu partenerul tău de viaţă care este programul său pentru primăvară; ai nevoie să delegi asistentului tău o sarcină care este prea complicată pentru a fi explicată într-un e-mail. Şi trebuie să faci un anunţ la şedinţa de luni, cu personalul, pe tema schimbării politicilor pentru rapoartele de cheltuieli.

******** Utilizez termenul de „agendă” cu sensul său din engleza americană – elemente care să fie discutate cu cineva sau într-o şedinţă (vs. „calendar”, „program” sau „carnet de însemnări” în alte culturi). (n.a.)

Aceste acţiuni următoare ar trebui puse pe liste separate în „Agendă” pentru fiecare dintre oamenii aceia şi pentru

şedința respectivă (presupunând că iei parte la ea în mod regulat). Profesioniştii care păstrează un fişier care să conțină toate lucrurile pe care trebuie să le discute cu şeful lor utilizează deja o versiune a acestei metode. Totuşi, dacă eşti scrupulos în legătură cu determinarea tuturor acțiunilor tale viitoare, ai putea să descoperi că vei avea nevoie de trei până la cincisprezece liste de felul acesta. Eu recomand să fie ținute liste separate pentru şefi, parteneri, asistenți şi copii. Ar trebui să ții, de asemenea, acelaşi gen de liste pentru avocatul tău, consilierul financiar, contabilul şi/sau consultantul în IT şi, de asemenea, pentru oricine altcineva cu care ai putea să ai mai multe lucruri de discutat data viitoare când vorbeşti la telefon sau în persoană.

Cu cât sunt mai ample responsabilitățile tale şi cu cât sunt mai proeminente rolurile tale organizaționale, cu atât mai mult vei duce lucrurile la bun sfârşit prin comunicarea şi tranzacțiile tale cu alte persoane.

Dacă participi la şedințe periodice – şedințe de personal, şedințe de proiect, şedințe ale consiliului director, şedințe ale comitetului, şedințe cu părinții, orice – şi ele, la rândul lor, merită propriile liste, în care colectezi lucruri care vor trebui abordate în ocaziile respective.

De multe ori este recomandat să ții o listă curentă de lucruri pe care să le abordezi cu o persoană cu care vei interacționa doar pentru o perioadă limitată de timp. Spre exemplu, dacă ai un constructor care execută o lucrare semnificativă la casa sau proprietatea ta, poți crea o listă pentru el pe durata proiectului. În timp ce inspectezi locul unde lucrează, după ce şi-a terminat munca pe ziua aceea, poți observa câteva lucruri despre care trebuie să discuți cu el, iar lista aceea ar trebui să fie uşor de captat şi de accesat, în funcție de necesități.

Dată fiind utilitatea acestui gen de listă, sistemul tău ar trebui să-ți permită să adaugi „Agende” speciale, după cum

este necesar, rapid şi simplu. Spre exemplu, introducerea unei pagini sau a unei liste pentru o persoană sau o şedinţă, în cadrul secţiunii pentru „Agendă” a unui carneţel de planificare, cu file detaşabile, nu durează decât câteva secunde, la fel ca şi adăugarea unei „note” dedicate în categoria „Agendei” din instrumentele tale digitale.

Lectură/Examinare Fără îndoială că ai descoperit în tăviţa ta pentru documente câteva lucruri pentru care următoarea ta acţiune este lectura. Sper că ai respectat regula celor două minute şi că deja ai terminat cu multe dintre aceste elemente rapid de parcurs – aruncându-le, arhivându-le sau redirecţionându-le în mod corespunzător.

Cei care îşi folosesc cel mai prost timpul sunt primii care se plâng de cât de scurt este.

— Jean de la Bruyère

Elementele printate „de citit”, despre care ştii că vor solicita mai mult de două minute din timpul tău, sunt, de regulă, cel mai bine gestionate într-o tăviţă pentru documente multietajată, etichetată „Lectură/Examinare”. Aceasta este tot o „listă”, conform definiţiei mele, dar una care este abordată mai eficient prin gruparea documentelor şi revistelor într-o tăviţă şi/sau într-o mapă portabilă.

Pentru multe persoane, teancul „Lectură/Examinare” poate să devină destul de mare. Acesta este motivul pentru care este esenţial ca teancul să fie rezervat doar pentru acele lucruri mai lungi de două minute, pe care chiar *vrei* să le citeşti când ai timp. Asta poate să fie în sine suficient de descurajator, dar lucrurile scapă serios de sub control şi devin paralizante din punct de vedere psihologic atunci când limitele acestei categorii nu sunt clar definite. O delimitare impecabilă cel puţin te va face conştient de inventar şi, dacă eşti asemeni celor mai mulţi oameni, deţinerea unui tip de

mecanism de autoreglare te va ajuta să devii mai conştient de ceea ce vrei să păstrezi şi de lucrurile de care ar trebui să te debarasezi, pur şi simplu.

Câțiva profesionişti (de exemplu, avocații) încă lucrează cu materiale printate importante şi, cu toate că majoritatea documentelor lor pot fi generate şi menținute în format digital, lucrul cu documentele în format fizic rămâne în continuare modalitatea optimă de a le gestiona. Adeseori, în acele cazuri, ar avea sens ca, pe lângă o cutie sau o tăviță pentru documente destinată Lecturii/Examinării, să ai o categorie „Examinare/Răspuns" pentru lectura mai riguroasă, care necesită un gen diferit de focalizare.

Este practic să ai la îndemână un material de lectură organizat, atunci când eşti pe drum spre o întâlnire care ar putea să înceapă târziu, un seminar care ar putea avea o fereastră de timp în care nu se întâmplă nimic, o programare la dentist care te-ar putea face să aştepți sau, bineînțeles, dacă urmează să ai ceva timp în tren sau în avion. Toate acestea sunt oportunități grozave de a răsfoi şi de a parcurge genul acela de material de citit. Oamenii care nu au materialul pentru „Lectură/Examinare" organizat pot să irosească o grămadă de timp, din moment ce viața este plină de mici ferestre de timp bizare, în care ar putea fi utilizat.

Dată fiind cantitatea de input digital ce ne parvine, incluzând informații de citit şi de vizualizat, din care o mare parte nu este realmente esențial pentru viața noastră personală sau profesională, dar poate că este interesant sau amuzant, ar putea fi util să creăm un coş organizațional în cadrul acelei lumi, pentru asemenea lucruri. Un fişier „De Examinat/Urmărit" în sistemul de directoare al e-mailului tău sau o listă de acțiune „Navighează pe Net" ar putea să fie un loc bun pentru a păstra e-mailurile cu linkuri spre videoclipuri recomandate, bloguri sau articole online.

Organizarea elementelor „În aşteptare”

La fel ca mementourile pentru acțiunile pe care trebuie să le faci, trebuie sortate şi grupate şi mementourile pentru toate lucrurile în legătură cu care aştepți să fii contactat înapoi de alții sau să fie realizate de alții. Aici nu vei urmări neapărat etape distincte de acțiune, ci, de cele mai multe ori, livrabile sau proiecte finale de care sunt responsabili alții, cum ar fi biletele la teatru pe care le-ai comandat, scanerul pentru birou care trebuie să sosească, OK-ul pentru propunerea din partea clientului tău şi aşa mai departe. Când următoarea acțiune depinde de altcineva, nu ai nevoie de un memento pentru *acțiune*, doar de un declanşator cu privire la ce aştepți şi din partea cui. Rolul tău este să examinezi lista aceea pe cât de des ai nevoie şi să analizezi dacă n-ar trebui să întreprinzi o acțiune, ca, de pildă, să verifici starea curentă sau să aduci cumva un suflu nou proiectului.

Gestionează angajamentele din partea celorlalți înainte ca evitarea lor să genereze o criză.

Pentru mulți, mai ales pentru cei aflați în poziții manageriale sau de supervizare, a face ca acest inventar de angajamente din partea altora, care ne interesează, să fie captat, actualizat, complet şi examinat creează o uşurare enormă şi o focalizare îmbunătățită pentru a merge mai departe.

Probabil vei găsi că cel mai bine este să păstrezi la îndemână această listă „În aşteptare”, în acelaşi sistem cu listele tale de mementouri pentru „Acțiuni următoare”. Responsabilitatea pentru etapa următoare poate să se mute de la unul la altul de mai multe ori, până se încheie proiectul. Spre exemplu, ai putea avea nevoie să dai un telefon unui furnizor pentru a solicita o ofertă (care trece după aceea pe lista ta „În aşteptare”). Când oferta este primită, trebuie să o examinezi (ajunge în tăvița ta pentru

„Lectură/Examinare” sau în lista ta „La computer”). După ce ai parcurs-o, o trimiți şefului tău pentru a-şi da aprobarea (acum a revenit pe lista ta „În aşteptare”). Şi aşa mai departe.********

******** Administratorii de liste digitale (şi, de asemenea, documentele low-tech din dosare separate) au un avantaj aici deoarece îți permit să muți cu uşurință un element dintr-o categorie în alta, pe măsură ce se schimbă acțiunea, fără să fie necesar ca tu să rescrii sau să regândeşti nimic. (n.a.)

Este, de asemenea, foarte util să ai lista cu elemente „În aşteptare” disponibilă atunci când te întâlneşti sau discuți cu oricare dintre cei care ar putea fi responsabil de vreuna dintre acele livrabile. Este mult mai elegant să deschizi o conversație din timp, cum ar fi „A, apropo, cum merge cu oferta Gonzalez?” decât să aştepți până depăşeşte termenul şi situația a intrat în regim de stres.

Este important, mai ales pentru această categorie, să incluzi pentru fiecare intrare data la care este solicitat fiecare element şi, de asemenea, fiecare dată de finalizare asupra căreia s-a convenit. Urmărirea este mult mai semnificativă atunci când poți spune: „Dar am făcut comanda pe douăzeci martie” sau „Ați avut oferta timp de trei săptămâni”. Din experiența mea, acest unic detaliu tactic valorează cât greutatea sa în aur.

Vei avea parte de un sentiment grozav atunci când ştii că lista ta „În aşteptare” reprezintă inventarul complet al tuturor lucrurilor de care eşti interesat şi pe care se presupune că ar trebui să le facă alte persoane.

Utilizarea elementului original ca propriul său memento pentru acțiune

Cel mai eficient mod de a-ți ține sub urmărire mementourile pentru acțiune este de a le adăuga pe liste sau în dosare, pe măsură ce îți vin în minte. Declanşatorul inițial nu va fi necesar după ce îl vei fi procesat. Ai putea să iei notițe la şedința cu şeful tău, dar le poți arunca la gunoi după ce ai

extras orice proiecte sau acțiuni asociate lor. Chiar dacă unele persoane încearcă să arhiveze mesaje-text sau mesaje vocale în legătură cu care mai au încă ceva de făcut, aceasta nu este cea mai eficientă modalitate de a gestiona mementourile încorporate în ele.

Păstrează e-mailurile şi documentele acționabile separate de tot restul.

Totuşi, există câteva excepții de la regula aceasta. Anumite feluri de inputuri vor funcționa mai eficient ca mementouri proprii pentru acțiunile necesare decât dacă ar trebui să scrii tu ceva despre ele pe o listă. Este valabil mai ales pentru unele materiale pe hârtie şi unele e-mailuri.

Gestionarea fluxului de lucru pe documente de hârtie

Unele lucruri funcționează cel mai bine ca propriile lor mementouri pentru munca de făcut. Categoria „Lectură/ Examinare” de articole, publicații şi documente este un bun exemplu în acest sens. Evident că ar fi exagerat să scrii pe vreo listă de acțiune „Citeşte revista *Vogue*”, când ai putea la fel de bine să arunci pur şi simplu revista în tăvița ta pentru „Lectură/Examinare”, pentru a funcționa ca declanşator.

Un alt exemplu: dacă încă efectuezi plata facturilor pe bază de hârtie, probabil vei descoperi că este mai uşor să te ocupi de facturi plătindu-le pe toate cu aceeaşi ocazie, aşa că le păstrezi într-o mapă sau într-o tăviță multietajată, etichetată „Facturi de Plată” (sau, mai generic, „Documente financiare de procesat”). În mod similar, chitanțele de plată ar trebui fie gestionate atunci când sunt generate, fie păstrate în propriul plic sau dosar pe care să scrie „Chitanțe de procesat”.********

******** Această abordare poate fi însă periculoasă dacă nu aşezi acele „Facturi de plată” sau „Chitanțe de procesat” în fața ta, pe cât de constant ar trebui. Simplul fapt de a le avea „organizate” nu este suficient pentru a-ți le scoate din minte – trebuie să ai, de asemenea, încredere că le vei examina şi te vei ocupa de ele în mod adecvat. (n.a.)

Natura specifică a muncii tale, inputul tău şi postul tău de lucru pot face astfel încât să fie mai eficient să organizezi alte categorii utilizând doar documentul original în sine. Un profesionist în domeniul relațiilor cu clienții, spre exemplu, ar putea să se ocupe de numeroase solicitări care apar într-o anumită formă standardizată, iar în cazul acesta, păstrarea unei tăvițe pentru documente sau a unui dosar (de hârtie sau digital) care conține doar acele elemente acționabile este cel mai bun mod de a le gestiona. Un avocat sau un contabil se poate ocupa de documente cărora trebuie să le aloce timp examinându-le pentru a determina acțiuni, iar aceste documente ar putea fi stivuite într-o tăviță pentru documente de pe birou, împreună cu elemente având aceeaşi natură specifică.

Motivul principal pentru organizare este de a reduce încărcătura cognitivă – adică, de a elimina nevoia de a te gândi constant: „Ce ar trebui să fac în legătură cu asta?”

Dacă are mai mult sens să scrii mementouri pe o listă sau să utilizezi documentele generatoare într-o tăviță, într-un dosar sau într-un director digital va depinde într-o mare măsură de logistică. Ai putea să utilizezi mementourile acelea şi în alt loc, în afară de biroul tău? Dacă da, portabilitatea materialului ar trebui luată în considerare. Dacă este imposibil să faci munca aceea altundeva decât la biroul tău, atunci gestionarea mementourilor pentru munca respectivă exclusiv la postul tău de lucru este cea mai bună variantă.

Oricare ar fi opțiunea pe care o alegi, mementourile ar trebui să fie în categorii vizibil distincte, bazate pe următoarea acțiune necesară. Dacă următoarea acțiune pentru o comandă de service este să dai un telefon, ar trebui să fie în categoria „Telefoane”; dacă etapa de acțiune este de a examina informația şi de a o introduce în computer,

acțiunea ar trebui să fie etichetată „La computer”. Cel mai coroziv aspect pe care l-am remarcat în ceea ce priveşte eficiența multor sisteme pentru fluxul de lucru este acela că toate documentele de un tip (de exemplu, solicitările de service) sunt păstrate într-o singură tăviță pentru documente sau dosar, chiar dacă pentru fiecare dintre ele pot fi necesare genuri diferite de acțiuni. O solicitare necesită un telefon, o alta necesită examinarea datelor şi una depinde de o altă persoană, care trebuie să revină cu nişte informații – dar ele sunt toate clasificate laolaltă. Aranjamentul acesta te poate face să încremeneşti la vederea teancului pe care-l ai în fața ta, din cauza tuturor deciziilor care sunt încă în aşteptare privind următorul nivel al acțiunii de realizat.

Sistemul meu personal este extrem de portabil, aproape toate lucrurile fiind păstrate pe liste, dar țin încă în biroul meu şi o tăviță multietajată pentru „Lectură/Examinare” şi versiunea pentru călătorii, o mapă de plastic cu acelaşi titlu. Deşi stochez şi citesc câteva reviste digital, pentru mine este în continuare mai funcțional din punct de vedere logistic şi estetic mai atractiv să am exemplarul fizic la îndemână.

Gestionarea fluxului de lucru pe bază de e-mail

La fel ca unele materiale pe hârtie, e-mailurile care solicită o acțiune sunt uneori cele mai bune mementouri pentru ele însele – în acest caz, în cadrul sistemului de e-mail însuşi. Este valabil mai ales dacă primeşti multe e-mailuri şi petreci o mare parte din timpul tău de lucru cu software-ul de e-mail activ, la îndemână. E-mailuri în baza cărora trebuie să acționezi pot fi mai apoi stocate în cadrul sistemului, în loc ca acțiunile pe care le încorporează să fie extrase sau distribuite pe o altă listă.

Mulți oameni au găsit că este util să creeze două sau trei foldere unice în barele de navigare ale e-mailului lor. E drept că majoritatea folderelor din e-mail ar trebui utilizate pentru

referințe sau materiale arhivate, dar este, de asemenea, posibil să instalezi un sistem funcțional, care îți va păstra mesajele acționabile organizate individual în afara zonei propriu-zise de „intrări” (acesta fiind locul unde majoriatea oamenilor au tendința de a le păstra).********

******** Dacă se întâmplă să ai un stil de viață care presupune rareori mai mult de un ecran de e-mailuri nerezolvate în orice moment dat, simpla lor păstrare acolo ca memento al muncii curente ar fi, probabil, suficientă. De îndată ce volumul creşte într-atât încât să nu îl mai poți cuprinde dintr-o privire, organizarea lor în exteriorul zonei tale de „intrări” are mult mai mult sens. (n.a.)

Dacă alegi această rută, îți recomand să creezi un folder pentru orice e-mailuri mai-lungi-de-două-minute, în legătură cu care trebuie să acționezi (din nou, ar trebui să poți să termini dintr-odată cu numeroase mesaje, urmând regula celor două minute). Numele folderului ar trebui să înceapă cu o literă-prefix sau cu un simbol astfel încât (1) să arate diferit față de folderele tale cu referințe şi (2) să stea deasupra folderelor tale în bara de navigare. Utilizează ceva cum ar fi semnul @ sau cratima, oricare ar fi selectat primul în sistemul tău. Folderul tău @ACȚIUNE rezultat va conține acele e-mailuri în legătură cu care trebuie să faci ceva.

În continuare, poți crea un folder cu titlul „@ÎN AŞTEPTARE” care va apărea în acelaşi loc ca şi folderul @ACȚIUNE. După aceea, pe măsură ce primeşti e-mailuri care dovedesc că cineva va face pentru tine un lucru pe care eşti interesat să-l urmăreşti, le poți muta în folderul @ÎN AŞTEPTARE. De asemenea, acesta poate să conțină mementouri pentru orice lucru pe care îl delegi via e-mail: când trimiți ceva mai departe, cu forward, sau utilizezi e-mailul pentru a face o solicitare sau pentru a delega o acțiune, pur şi simplu salvează o copie cc: sau bcc: în folderul tău „@ÎN AŞTEPTARE.********

******** Unele aplicații de e-mail îți permit să-ți muți sau să-ți conectezi e-mailurile într-o listă sau o zonă de Task-uri, care poate funcționa la fel de bine. Totuşi, va fi necesar să devii suficient de familiar cu funcția aceea din cadrul software-ului pentru a face asta uşor şi unitar. (n.a.)

Este nevoie de mult mai puțină energie pentru a menține e-mailurile restante la zero decât la o mie.

Unele aplicații îți permit să salvezi o copie a unui e-mail într-unul din folderele tale, chiar în timp ce îl trimiți (cu butonul „Send and File”). Altele vor salva simultan doar în folderul tău universal de „Sent Mail”. În ultimul caz, ceea ce pare să funcționeze cel mai bine pentru mulți este să le copieze singuri („cc” sau „bcc”) atunci când deleagă atribuții via e-mail şi apoi să pună copiile respective în folderul lor „@ÎN AŞTEPTARE”.

Golirea „intrărilor” din e-mail Metoda detaliată mai sus îți va da posibilitatea de a scoate efectiv totul din *in-tray*-ul e-mailului tău, ceea ce va reprezenta un beneficiu uriaş pentru claritatea ta în ceea ce priveşte munca ta de zi cu zi şi controlul asupra acesteia. Vei recupera „intrările” ca „intrări”, aşa că orice se află acolo va fi ca un nou mesaj în mesageria ta vocală sau un sms necitit pe dispozitivul tău mobil – semnale că trebuie să procesezi ceva. Majoritatea oamenilor utilizează „intrările” e-mailului lor pentru a stoca lucruri acționabile încă nedecise, referințe şi chiar lucruri de aruncat, un obicei care nu face decât să-ți paralizeze rapid gândirea: ei ştiu că trebuie să reevalueze totul de fiecare dată când aruncă o privire spre ecran.

Repet, golirea „intrărilor” nu înseamnă că le-ai soluționat pe toate. Înseamnă că ai şters ce ai putut, ai îndosariat lucrurile pe care vrei să le păstrezi, dar asupra cărora nu trebuie să acționezi, ai făcut acțiunile mai-scurte-de-două-minute şi ai mutat în folderele tale cu mementouri toate lucrurile pe care le aştepți şi toate e-mailurile tale acționabile. Acum poți să deschizi fişierul @ACȚIUNE şi să examinezi e-mailurile de care ai stabilit că trebuie să te ocupi. Nu este mai uşor să te raportezi la procesul acela

decât să rătăceşti prin mai multe ecrane, temându-te în tot acest timp că este posibil să-ți scape ceva care va ajunge să-ți facă probleme?

Uneori este mai uşor să te bazezi pe utilitatea datelor pe bază de hârtie decât pe versiunile digitale.

Un avertisment referitor la dispersarea mementourilor pentru acțiunile tale

Există un pericol evident în a plasa mementouri pentru lucrurile pe care trebuie să le faci, undeva unde nu sunt vizibile. Funcția unui sistem de organizare este în esență de a furniza mementourile pe care este necesar să le vezi atunci când este necesar să le vezi, astfel încât să poți avea încredere în alegerile tale în legătură cu ceea ce faci (şi ceea ce nu faci). Înainte să pleci de la birou la finalul zilei sau înainte să decizi să petreci o mare parte din zi făcând ceva neplanificat, e-mailurile acelea acționabile pe care încă le ai în aşteptare trebuie să fie analizate individual, la fel ca listele tale pentru „Telefoane" şi „La computer". În esență, @ACȚIUNE este o extensie a listei tale „La computer" şi ar trebui abordată în exact acelaşi fel. Fluxul tău de lucru „În curs de soluționare", pe hârtie, trebuie să fie, de asemenea, evaluat ca o listă dacă materialele pe bază de hârtie sunt utilizate ca unicele tale mementouri.

Distribuirea declanşatorilor pentru acțiune într-un fişier, pe liste şi/sau într-un sistem de e-mail este perfect în regulă, *atâta timp cât treci în revistă în mod egal toate categoriile cărora le-ai încredințat declanşatorii tăi, după cum este necesar*. Nu vrei ca diverse lucruri să pândească de prin cotloanele sistemului tău şi să nu fie utilizate pentru obiectivul lor intenționat: să-ți reamintească. Lumea digitală poate fi periculoasă sub aspectul acesta pentru că imediat ce datele dispar de pe ecran, pot avea tendința de a dispărea ca mesaj viabil. Ceea ce a determinat multe persoane care se

pricep la computer să recurgă la un planificator pe hârtie – caracterul fizic şi evident din punct de vedere vizual al acestuia le inspiră mult mai multă încredere că mementourile lor le vor aminti efectiv ce au de făcut!

Pentru a petrece timp cu prietenii sau a face o plimbare lungă, fără vreo țintă anume, şi a avea mintea cu adevărat liberă, trebuie să ştii unde se găsesc toate elementele tale acționabile, ce sunt ele, precum şi că ele pot aştepta. Şi trebuie să poți să faci asta în câteva secunde, nu zile.

Organizarea mementourilor pentru proiecte

Crearea şi menținerea unei singure liste cu toate proiectele tale (adică, din nou, toate angajamentele sau rezultatele dezirabile care ar putea necesita mai mult de o etapă de acțiune pentru finalizare) pot constitui o experiență profundă! Probabil că ai mai multe decât crezi. Dacă nu ai făcut asta până acum, îți recomand ca inițial să faci o listă de „Proiecte” într-un format foarte simplu, similar cu cel pe care l-ai folosit pentru listele tale de acțiuni; poate să fie o categorie într-un organizator digital, o pagină într-un planificator cu file detaşabile sau chiar un singur dosar etichetat „Proiecte”, având fie o listă principală, fie coli separate de hârtie pentru fiecare.

O listă completă şi la zi a „Proiectelor” este instrumentul operațional major pentru a trece de la îmbrățişarea copacilor la gestionarea pădurii.

Lista(-ele) cu proiecte

Lista intitulată „Proiecte” nu are rolul de a păstra planuri sau detalii referitoare la proiectele tale în sine şi nici nu ar trebui să o păstrezi aranjată în funcție de prioritate, dimensiuni sau urgență – este doar un index cuprinzător al buclelor tale deschise. De fapt, tu nu vei lucra din lista „Proiectelor”, în decursul activităților tale de la un moment la altul; în cea mai mare parte, calendarul tău, listele tale cu

acțiuni şi orice îndatoriri neaşteptate care apar vor constitui centrul atenției tale tactice şi imediate. Nu uita, nu poți *face* un proiect; nu poți să faci decât etapele de acțiune pe care le pretinde. Totuşi, să fii conştient de orizontul reprezentat de proiectele tale este esențial pentru extinderea confortului tău, la fel ca şi controlul şi focalizarea ta pe intervale mai lungi de timp.

Adevărata valoare a listei „Proiectelor" rezidă în examinarea completă pe care o poate furniza (cel puțin o dată pe săptămână), garantând că ai etapele de acțiune definite pentru toate proiectele tale şi că nimic nu-ți alunecă printre degete. O privire rapidă pe această listă, din când în când, va amplifica sentimentul tău esențial de control. Vei şti, de asemenea, că ai un inventar la dispoziția ta (şi a altora) de fiecare dată când pare recomandabil să evaluezi volumul de muncă.

Valoarea listelor complete de proiecte

Definiția foarte amplă şi simplă pe care am dat-o unui proiect (mai mult de o acțiune necesară pentru a atinge un rezultat scontat) furnizează o plasă importantă pentru captarea lucrurilor mai subtile care îți acaparează sau îți apasă conştiința. Dacă lucrezi într-un domeniu focalizat în mod formal pe proiect (producție, software, consultanță etc.), poate fi dificil să-ți dai seama că „interesează-te de găsirea unui câine pentru copiii noştri" şi „găseşte un croitor bun" sunt proiecte! Dar indiferent dacă le numeşti „proiecte" sau altcumva, ele tot solicită un anumit gen de atenție pentru a uşura presiunea asupra spațiului tău intern.

Să completezi, să actualizezi şi să clarifici inventarul tuturor acelor lucruri pentru tine şi să deprinzi obiceiul de a-l păstra astfel poate să fie unul dintre cele mai valoroase lucruri pe care le faci pentru a-ți facilita, de acum înainte, productivitatea lipsită de stres. Iată câteva dintre motive:

- • Este esențial pentru control şi focalizare
- • Reduce tensiunile subtile
- • Este fundamental în Reexaminarea Săptămânală
- • Facilitează gestionarea relației

Este esențial pentru control şi focalizare Este imposibil să fii cu adevărat relaxat şi în starea ta productivă atunci când lucrurile de care ți-ai spus că trebuie să te ocupi continuă să te distragă – indiferent dacă sunt mai mici sau mai mari. Se pare că „Trebuie să îmi reînnoiesc permisul de conducere” poate ocupa la fel de mult spațiu în mintea ta ca şi „Trebuie să formulez agenda pentru conferința de anul viitor”, atunci când o listă externă cu asemenea lucruri nu este completă şi examinată în mod regulat.

Proiectele vin rareori în pachete elegante şi frumos ambalate. Lucrurile mărunte se transformă adeseori pe neaşteptate în lucruri mai mari.

Reduce tensiunile subtile Lucrurile mai mici sau mai subtile de care ne spunem nouă înşine că trebuie să ne ocupăm creează unele dintre cele mai dificile situații de stres de soluționat, pur şi simplu pentru că ele nu sunt atât de „evidente”. De multe ori, proiectele nu vin în pachete elegante, frumos ambalate. Ele încep ca ceva ce pare a fi o situație, o comunicare sau o activitate simplă, dar se transformă treptat în ceva mai complex decât te-ai aşteptat. Ai crezut că ai rezolvat cu înscrierea fiicei tale la grădiniță, dar acum există o problemă cu formularele de înregistrare sau o schimbare în detaliile de logistică. Ai crezut că lista de mărfuri pe care ai trimis-o a fost completă şi exactă, dar acum clientul spune că nu a fost de acord cu ceva ce i-ai facturat. Identificarea acestor genuri de situații şi aducerea

lor în sistemul tău cu rezultate scontate pentru o implicare adecvată îți insuflă o mulțime de energie proaspătă, cu rezultate pozitive neaşteptate.

*Este fundamental în Reexaminarea Săptămânal*ă După cum am indicat în alte locuri, Reexaminarea Săptămânală este factorul esențial de succes pentru a-ți armoniza angajamentele mai ample cu activitățile tale de zi cu zi. Şi o listă completă a „Proiectelor” rămâne piatra de temelie pentru acea orientare. Să te asiguri săptămânal că eşti în regulă cu ceea ce faci (sau nu faci) în privința câinelui pe care vrei să-l procuri pentru copiii tăi, împreună cu ceea ce faci (sau nu faci) în legătură cu conferința de anul viitor, este o practică esențială. Dar acea listă a „Proiectelor” trebuie să fie deja acolo, într-o formă cel puțin relativ recentă, înainte să ai capacitatea de a te gândi la anumite lucruri din perspectiva aceea.

Facilitează gestionarea relației Indiferent că te afli într-o conversație cu şeful tău, cu angajații tăi, cu partenerul sau cu familia ta, să ai un sentiment de control şi o viziune de ansamblu asupra tuturor angajamentelor tale care pot avea relevanță în relațiile tale cu ei este ceva extrem de valoros. Există invariabil provocări pe care le presupune alocarea unor resurse limitate – timpul tău, banii tăi, atenția ta. Şi când alții sunt implicați cu tine în feluri care îți ştirbesc din resursele respective, să fii capabil să negociezi (şi să *re*negociezi frecvent) acele acorduri explicite şi implicite este singurul mod de a reduce acele presiuni inerente. După ce directorii executivi şi partenerii de viață şi membrii personalului capătă o imagine asupra angajamentelor din viața lor personală şi profesională, acest lucru declanşează conversații extrem de importante şi de constructive cu cei

implicați. Dar asta nu se întâmplă fără a avea acea listă completă.

Unde s**ă** cau**ţ**i proiecte înc**ă** nedescoperite

Există trei zone fundamentale în care este probabil să ai proiecte „ascunse”:

- • Activitățile curente
- • Interesele şi angajamentele cu un orizont mai înalt
- • Probleme, chestiuni şi oportunități curente

Activitățile curente De multe ori există proiecte care trebuie să fie captate din inventarul simplu al calendarului tău, al listelor tale de acțiuni şi al spațiilor tale de lucru.

Ce şedințe există în programul tău – trecute sau viitoare – în vederea vreunui rezultat pe care ți-ai luat angajamentul să-l obții şi pe care şedința în sine nu-l finalizează şi nici nu-l soluționează? Ai putea observa că o teleconferință pentru care ai fost programat se referă la comanda unui client pentru un nou program personalizat pe care ar putea să-l vrea. *Voil*à*!* Un proiect – „Interesează-te de un posibil program personalizat pentru Clientul XYZ”. Este posibil să ai trecut în calendar un eveniment pentru părinți, seara, la şcoala fiului tău, care îți aminteşte că ai o chestiune de rezolvat referitoare la orarul lui. Viitoarele călătorii personale sau de afaceri, conferințele din calendarul tău etc. – toate ar trebui evaluate pentru proiecte care merită recunoscute.

Foarte probabil, există, de asemenea, proiecte încă nerecunoscute, legate de acțiunile următoare de pe listele tale. De multe ori, oamenii cu care lucrăm au trecut pe lista lor de „Telefoane”: „Sună-l pe Mario, pentru: evenimentul în

vederea strângerii de fonduri”, dar nu au identificat încă „Finalizarea strângerii de fonduri” ca pe ceva ce ar trebui să se regăsească pe lista lor de „Proiecte”.

Şi – ar trebui să fie evident, însă uneori nu este – în servieta ta există propuneri sau contracte de analizat, pe biroul tău de acasă sunt formulare de completat pentru bancă, iar în poşetă ai un ceas defect, toate acestea fiind de fapt artefacte-proiect. Verifică de două ori că le-ai asociat pe toate cu rezultatele ulterioare şi finale, în loc să rămână un fel de orfani ai fluxului de lucru.

Interesele şi angajamentele cu un orizont mai înalt Sunt şanse bune să ai în continuare o atenție subtilă îndreptată asupra unora dintre angajamentele şi interesele tale, dintr-o perspectivă mai amplă şi mai înaltă asupra răspunderilor, obiectivelor, viziunilor şi valorilor tale fundamentale.

O analiză a responsabilităților în care eşti investit profesional – lucrurile pe care trebuie să le faci bine în rolurile tale la muncă – şi a domeniilor vieții tale pe care trebuie să le menții la înălțimea anumitor standarde va declanşa, probabil, unele mementouri pentru lucruri care s-ar putea să-ți fi ocupat o parte din atenție, iar definirea unui proiect referitor la ele va fi valoroasă.

Dacă ai obiective profesionale, obiective ale companiei şi planuri strategice, ai identificat toate proiectele pe care acestea ar trebui să le genereze pentru tine, astfel încât tu să poți acționa în mod adecvat în privința lor? Rareori am avut un director executiv care să scoată şi să analizeze vreun document cu planificarea pe termen lung, fără să-şi dea seama că există cel puțin un proiect pe care trebuie să-l clarifice pentru sine în raport cu aceasta. Există lucruri care vor ajunge la tine ceva mai târziu în viitorul vieții tale personale, dar care au început să-ți solicite atenția, pentru ca tu să faci ceva în legătură cu ele – copii sau părinți care

înaintează în vârstă, pensionarea ta, aspirațiile partenerului de viață, lucruri distractive şi creative pe care ți-ar plăcea să începi să le explorezi? Genul acesta de reflecție produce frecvent cel puțin câteva proiecte de tipul „Să mă interesez de...” care, odată identificate, vor da naştere unui sentiment mai puternic că deții controlul asupra lumii tale mai ample.

Probleme, chestiuni şi oportunități curente Un loc foarte bogat din care aduni elemente pentru inventarul tău este zona vastă de lucruri frecvent amorfe care îți pot perturba focalizarea, dacă nu sunt recunoscute şi gestionate, modelându-le în proiecte reale, cu etape de acțiune. Acestea se împart în trei categorii:

- • Probleme
- • Îmbunătățiri aduse unui proces
- • Oportunități creative şi de dezvoltare a unei capacități

Când este o problemă un proiect? Întotdeauna. Atunci când apreciezi ceva ca fiind o problemă, şi nu drept ceva ce se poate accepta, pur şi simplu, ca stare de fapt, tu presupui că există o potențială soluționare. Ar putea fi încă necesar să se stabilească dacă există sau nu una. Dar cel puțin ai de făcut anumite cercetări pentru a afla. „Ocupă-te de îmbunătățirea relației lui Frederick cu şcoala lui”, „Rezolvă situația cu proprietarul imobilului şi cu administratorul” şi „Încheie disputa despre compensare cu partenerul de afaceri” sunt tipuri de proiecte foarte reale pe care te-ai putea opune să le defineşti ca atare. Când le exprimi efectiv, trece-le pe lista ta şi creează o acțiune următoare pentru ele; te vei surprinde pe tine însuți cu un nivel nou de eleganță în jocul productivității lipsite de stres.

Invariabil, există de asemenea proiecte care pândesc printre procesele tale administrative, de mentenanță şi specifice fluxului de lucru – atât în plan profesional, cât şi în cel personal. În ce privință te surprinzi pe tine însuți că te plângi de sistemele tale sau, pur şi simplu, de felul în care sunt făcute (sau nu) lucrurile? Există ceva frustrant în privința procedurilor tale de îndosariere, stocare, comunicare, angajare, urmărire sau păstrare a arhivelor? E nevoie de îmbunătățiri în ceea ce priveşte cheltuielile tale personale sau de afaceri, procedurile de investiții sau bancare sau în privința modului în care păstrezi legătura cu prietenii şi familia ta? Există, de asemenea, şi acele proiecte care devin de obicei proiecte în mod insidios – este dificil de observat când depăşesc linia de demarcație dintre uşor enervant şi o adevărată bătaie de cap (sau inspirație) care merită să fie dusă la îndeplinire.

În final, ar putea foarte bine să existe lucruri pe care ți-ai spus ție însuți că ți-ar plăcea să le înveți sau să le experimentezi pentru a-ți extinde propria dezvoltare sau exprimare creativă. Ți-ar plăcea să înveți să găteşti preparate din bucătăria italiană sau să desenezi? Ți-ai spus ție însuți că ar fi grozav să urmezi un curs online de fotografie digitală sau de marketing în *social media*? Este foarte posibil ca multe dintre proiectele acestea de tip „Ar putea să-mi placă să...” să se potrivească de minune listei tale intitulate „Într-o bună zi/Poate”. Dar pe măsură ce capeți mai multă familiaritate în privința eficacității GTD, ai să vrei să profiți de metodologie pentru a încorpora mai rapid experiențele noi, interesante şi utile în viața ta, definind rezultatele scontate cu privire la ele pe lista „Proiectelor”.

O singur**ă** list**ă** sau subdivizat**ă**?

Cei mai mulți oameni descoperă că o singură listă este cea mai bună modalitate de a proceda, pentru că funcționează

mai mult ca inventar principal decât ca ghid zilnic de prioritizare. Sistemul de organizare nu face decât să ofere substitute pentru toate buclele şi opțiunile tale deschise, pentru ca mintea ta să poată lua mai uşor deciziile strategice neapărat intuitive, de la un moment la altul.

De fapt, nu contează cât de multe liste cu proiecte ai, atât timp cât te uiți la conținuturile *tuturor*, cât de des ai nevoie. În cea mai mare parte, vei face asta dintr-un singur foc, în timpul Reexaminării Săptămânale.

Câteva modalit**ăţ**i comune de a subclasifica proiecte

Există câteva situații în care este foarte logic (şi calmează anumite anxietăți!) să subclasifici o listă de „Proiecte". Să ne uităm la câteva opțiuni uzuale.

Personal/Profesional Mulți oameni se simt mai în largul lor văzându-şi listele împărțite în proiecte personale şi profesionale. Dacă te numeri printre ei, ai în vedere că lista ta Personală va trebui examinată la fel de judicios ca şi cea Profesională şi nu doar păstrată pentru weekenduri. Multe acțiuni pentru lucrurile personale vor trebui rezolvate în zilele din cursul săptămânii, exact ca toate celelalte. Şi de multe ori, unele dintre cele mai mari presiuni asupra profesioniştilor izvorăsc din aspecte personale ale vieții lor, pe care le pierd din vedere.

Proiectele delegate Dacă eşti un manager sau un director executiv cu experiență, probabil că ai mai multe proiecte de care eşti direct responsabil, dar pe care le-ai predat unor oameni din subordinea ta. Deşi ai putea, desigur, să le treci pe lista ta „În aşteptare", ar fi, poate, mai logic să creezi o listă „Proiecte – Delegate" pentru a le urmări. Sarcina ta ar fi pur şi simplu aceea de a examina lista suficient de regulat pentru a te asigura că tot ce se află pe ea avansează în mod adecvat.

Tipuri specifice de proiecte Munca şi stilul de viaţă al anumitor oameni includ diverse proiecte de acelaşi tip, care în anumite cazuri ar putea fi util de grupat împreună, într-o sublistă de „Proiecte”. Spre exemplu, un trainer corporatist sau un orator principal la un eveniment ar putea să păstreze o categorie separată de „Proiecte – Prezentări”, cu toate evenimentele viitoare de tipul acesta, enumerate în ordine cronologică. Acestea ar fi „proiecte” la fel ca restul prin faptul că trebuie examinate în vederea întreprinderii unor acţiuni, până când ajung la finalizare; dar ar putea fi util să le vezi pe toate organizate pe o singură listă, în ordinea în care vor apărea în calendar, separate de celelalte proiecte.

Gradul adecvat de complexitate este acela care creează simplitatea optimă.

Dacă eşti agent imobiliar, vinzi servicii de consultanţă sau elaborezi oferte pentru un număr relativ mic de potenţiali clienţi din orice profesie, probabil că vei găsi util să îţi vezi remarcabilele „relaţii de vânzări în desfăşurare”, dintr-o singură privire. Aceasta ar putea fi o listă separată într-un planificator sau într-o aplicaţie digitală, dar pentru a fi perfect funcţională, ar trebui să fie completă şi fiecare element de acolo să fie reexaminat în vederea acţiunilor curente.

Unora le place să-şi clasifice proiectele după zonele principale de interes – părinţii le urmăresc pe cele referitoare la copiii lor, un antreprenor împarte proiectele în funcţie de diversele roluri pe care le joacă („Finanţe”, „Vânzări”, „Operaţiuni”) şi tot aşa.

Din nou, felul în care decizi să-ţi grupezi proiectele nu este nici pe departe atât de important ca faptul de a te asigura că inventarul tău este complet, actualizat şi evaluat suficient pentru a nu te mai gândi la el. Indiferent de modul în care îl

organizezi acum, foarte probabil îți vei schimba structura pe măsură ce capeți mai multă experiență utilizându-ți sistemul şi pe măsură ce natura focalizării tale se schimbă, în viața personală şi profesională.

Cum rămâne cu subproiectele?

Câteva dintre proiectele tale vor avea, probabil, subproiecte majore, fiecare dintre acestea putând fi privit în teorie ca un proiect întreg. Dacă te muți într-o locuință nouă, spre exemplu, şi îmbunătățeşti sau schimbi mare parte din ce se găseşte acolo, este posibil să ai o listă de elemente acționabile, cum ar fi „Finalizarea curții interioare", „Modernizarea bucătăriei", „Amenajarea biroului de acasă" şi aşa mai departe, fiecare dintre acestea putând fi considerat în sine ca un proiect separat. Faci din toate acestea o singură intrare în lista ta de „Proiecte" – să spunem, „Finalizarea amenajărilor la noua locuință" – sau notezi fiecare dintre subproiectele acestea ca pe un element pe un rând separat?

De fapt, nu va conta, atâta timp cât examinezi toate componentele proiectului pe cât de des ai nevoie pentru a te menține productiv. Niciun instrument extern sau format de organizare nu va fi ideal pentru a sorta atât pe orizontală, cât şi pe verticală, prin toate proiectele tale; tu va trebui să păstrezi în continuare viziunea de ansamblu, într-un mod coerent (cum ar fi prin Reexaminarea Săptămânală). Dacă faci din proiectul mare o singură intrare pe lista ta de „Proiecte", ar fi recomandat să păstrezi o listă a subproiectelor şi/sau a planului de proiect în sine, ca „material auxiliar pentru proiect", spre a fi examinat când ajungi la acel element major. Eu aş recomanda să procedezi aşa dacă părți mari din proiect depind de realizarea în prealabil a altor părți. În acel scenariu se poate să ai subproiecte fără nicio acțiune următoare ataşată lor, pentru că acestea aşteaptă, într-un sens, ca alte lucruri să se

producă, înainte ca ele să avanseze. Spre exemplu, este posibil să nu poți să începi „Modernizarea bucătăriei” până nu termini cu „Evaluarea și modernizarea sistemului electric”. Sau, nu îți poți permite să efectuezi decât pe rând proiectele tale majore pentru locuință, aşa că ar avea sens să le menții înşiruite în ordinea priorităților tale. Totuşi, este posibil să poți avansa cu „Finalizarea curții interioare”, independent de celelalte subproiecte. Prin urmare, este recomandat ca o acțiune următoare să fie în permanență actualizată pe orice porțiune a acestui proiect mai amplu pe care *poți* face progrese independent.

Nu te preocupa prea mult cu privire la ce modalitate este mai bună. Dacă nu eşti sigur, eu aş vota pentru trecerea proiectelor tale mari pe lista de „Proiecte” și păstrarea subpărților în materialul auxiliar pentru proiect, asigurându-te că le incluzi în Reexaminarea Săptămânală. Acest lucru te ajută în mod frecvent să vezi cadrul mai larg a ceea ce se petrece în viața ta, dintr-o perspectivă mai înaltă și dintr-o singură privire. Dar dacă aranjamentul acela nu ți se pare tocmai potrivit, încearcă să incluzi subproiectele active și independente ca intrări separate pe lista ta principală.

Felul în care îți înregistrezi proiectele și subproiectele este la latitudinea ta; asigură-te doar că știi unde să găsești toate părțile mobile și examinează-le pe cât de frecvent este necesar pentru a le ține departe de mintea ta.

Nu există niciun sistem perfect pentru a-ți urmări toate proiectele și subproiectele în acelaşi fel. Tu trebuie doar să ştii că *ai* proiecte și, dacă acestea au componente asociate, unde să găsești mementourile corespunzătoare pentru ele.********

******** În timp ce scriu aceste rânduri, mă confrunt cu chinurile pe care le presupune mutarea mea din California în Europa. Vreme de mai multe luni, am menținut un proiect pe lista mea de „Proiecte”: „Mută-te la Amsterdam.” Săptămâna trecută, pe măsură ce lucrurile au început să se precipite și a fost

necesar să mă ocup de ele pe mai multe fronturi, am divizat acel unic proiect în cincisprezece – fiecare dintre ele necesitând acum atenția mea săptămânală, de la „Deschiderea unor conturi bancare olandeze” la „Finalizarea depozitării obiectelor de artă în Santa Barbara.” (n.a.)

Materialele auxiliare pentru proiecte

Materialele auxiliare pentru proiect nu sunt nici acțiuni din proiect şi nu sunt nici mementouri ale proiectului. Ele sunt resurse care să-ți susțină acțiunile şi reflecția privind proiectele tale.

Nu utiliza materialele auxiliare drept mementouri De obicei, oamenii folosesc teancuri de hârtie, dosare încărcate şi/sau o mulțime de e-mailuri şi de documente digitale drept mementouri că (1) au un proiect şi (2) trebuie să facă ceva în legătură cu el. În principiu, ei fac ca materialele auxiliare să funcționeze drept mementouri pentru acțiune. Problema este că, la aceste proiecte, acțiunile următoare şi elementele aflate „În aşteptare” nu au fost, de regulă, determinate şi sunt încă, psihologic vorbind, îngropate în teancuri, dosare şi e-mailuri – creând impresia a şi mai multe lucruri care îi dau o senzație de respingere (ne)organizatorului lor, în loc să-l atragă pe el sau pe ea să acționeze. Acestea livrează un refren subliminal neîncetat: „Fă ceva în legătură cu mine! Hotărăşte ceva în legătură cu mine! Avansează cumva în legătură cu mine!” Când eşti pe fugă, în toiul activităților de zi cu zi, dosarele de felul acela sunt ultimul lucru pe care ai vrea să pui mâna şi să-l studiezi în vederea acțiunilor. De fapt, vei începe chiar să ignori dosarele şi teancurile, pentru că ele nu te îndeamnă spre nicio acțiune şi nu fac decât să crească zgomotul mental şi anxietatea emoțională.

Ce anume continuă să-ți vorbească psihologic în mediul tău, cerându-ți să faci ceva în privința sa?

Dacă te găseşti în genul acesta de situație, mai întâi trebuie să adaugi proiectul în sine la lista ta de „Proiecte”,

ca memento că există un rezultat de obţinut. După aceea, etapele de acţiune şi elementele „În aşteptare” trebuie trecute pe listele adecvate, cu mementourile corespunzătoare acţiunilor. La final, când vine momentul *să faci* efectiv o acţiune, cum ar fi să dai un telefon cuiva în legătură cu proiectul, poţi scoate toate materialele despre care crezi că ţi-ar fi utile în timpul conversaţiei.

Pentru a relua, *nu* este recomandat să utilizezi materialele auxiliare ca principalele tale mementouri pentru ceea ce ai de făcut – asta ar trebui lăsat în seama listelor tale de acţiune. Totuşi, dacă materialele conţin planuri de proiecte şi prezentări generale, pe lângă informaţii speciale pentru arhivare sau pentru referinţe, ai putea să vrei să le păstrezi ceva mai vizibil şi mai accesibil decât materialele strict pentru referinţe, pe care le ţii în fişetul tău pentru dosare sau în computerul tău. Şi acestea sunt potrivite pentru a păstra documente auxiliare, atâta timp cât ai disciplina necesară pentru a deschide fişetul cu dosare sau directorul şi fişierele adecvate din computerul tău şi să te uiţi peste planuri, de fiecare dată când faci Reexaminarea Săptămânală. Dacă nu, ai avea mai mult de câştigat depozitând genul acela de fişiere auxiliare pentru proiect (poate chiar cu printări din fişierele computerului) într-un biblioraft staţionar sau într-o tăviţă multietajată pentru documente „În curs de soluţionare”, pe biroul tău sau pe altă suprafaţă disponibilă vizual.

Revenind la exemplul anterior al mutării într-o nouă reşedinţă, ai putea avea un dosar etichetat „Amenajări – 37 Pinkerton Place” conţinând toate planurile, detaliile şi notiţele despre curtea interioară, despre bucătărie şi despre spaţiul destinat biroului. În Reexaminarea ta Săptămânală, când ai ajunge la „Amenajarea noii reşedinţe” pe lista ta de „Proiecte”, ai scoate dosarul aferent acelui proiect şi ai trece prin toate notiţele tale pentru a te asigura că nu îţi scapă

nicio acțiune următoare posibilă. Acțiunile acelea ar fi apoi făcute, delegate sau transferate în listele tale de acțiune, iar dosarul ar fi pus înapoi până ai avea din nou nevoie de el pentru a realiza acțiunile sau pentru următoarea ta Reexaminare Săptămânală.

Multe persoane care interacționează cu clienți actuali sau potențiali au încercat să utilizeze dosare de client şi/sau software pentru managementul relației cu clientul (Client Relationship Management - CRM) pentru „a gestiona contul". Problema aici este că o parte din material sunt doar fapte sau date din trecut, care trebuie să fie stocate şi să constituie un fundal de utilizat la momentul potrivit, iar o parte din ceea ce trebuie urmărit este reprezentată de acțiunile necesare pentru a duce relațiile mai departe. Ultimul aspect poate fi organizat mai eficient în cadrul sistemului tău de liste de acțiune. Informațiile despre client reprezintă exact acest lucru şi pot fi incluse într-un dosar cu referințe generale despre client sau stocate într-o bibliotecă centrată pe clienți. Dar dacă trebuie să suni un client, nu este recomandat ca mementoul acela să fie plasat în altă parte decât pe lista de „Telefoane"********.

******** Tehnologia de software va continua să avanseze automatizarea fluxului de lucru, cu CRM şi alte aplicații programate să declanşeze mementouri pentru acțiune etc. În teorie, asta ar reduce nevoia de urmărire individuală a unor astfel de elemente. În practică, fiecare persoană încă trebuie să-şi asume angajamentul privind munca pentru care este responsabilă, generată de software, şi să gestioneze asta în cadrul sistemului său holistic. În plus, variabilele din angajamentele noastre şi din activitățile pe care acestea le presupun sunt frecvent atât de subtile şi de schimbătoare, încât nici chiar cea mai sofisticată tehnologie nu va reuşi, în viitorul previzibil, să câştige încrederea totală pentru un control atât de detaliat. (n.a.)

Organizarea gândirii speciale, pe proiect

În Capitolul 3 am sugerat că vei avea în mod frecvent idei pe care ai să vrei să le păstrezi, în legătură cu proiectele, dar care nu sunt neapărat acțiuni următoare. Ideile acelea intră în categoria largă de „materiale auxiliare pentru proiect" şi

pot să fie orice, de la o idee despre ceva ce ai putea să vrei să faci în următoarea ta vacanță până la o clarificare a unor componente majore ale unui plan de proiect. Aceste gânduri pot apărea în timp ce şofezi pe autostradă, ascultând un reportaj la radio, sau în timp ce citeşti un articol relevant. Ce faci cu genul acela de material?

Nu este niciodată nevoie să pierzi o idee referitoare la un proiect, o temă sau un subiect.

Aici, recomandarea mea este să te gândeşti unde ții sub observație proiectul sau subiectul în sine, cum ai putea să-i adaugi informație în formatul acela şi unde ai putea să stochezi mai multe date extensive asociate acestuia. Majoritatea profesioniştilor vor avea mai multe opțiuni pentru felul în care să trateze materialele auxiliare, inclusiv să ataşeze note la un element listat, să organizeze informațiile digitale în e-mail şi/sau baze de date şi să păstreze dosare de hârtie şi să treacă notițele în carnețele.

Notițele ataşate Cea mai mare parte a software-ului de organizare îți permite să ataşezi o notă digitală la o listă sau la o intrare în calendar. Dacă păstrezi o listă de „Proiecte" în software-ul tău, poți să mergi la proiectul referitor la care ai avut o idee, să-l deschizi şi să-i ataşezi o notiță şi să tastezi ideea ta. Aceasta este o manieră excelentă de a capta ideile „de pe spatele plicului" cu privire la proiecte. Dacă lista ta de „Proiecte" este pe hârtie, poți ataşa o notă pe un Post-it, lângă elementul din lista principală sau, dacă eşti genul low-tech, pe fila separată a elementului respectiv. În orice caz, va trebui să te uiți la ataşament atunci când îți examinezi proiectul pentru a utiliza datele.

Aplicațiile de e-mail şi de software Lumea digitală oferă o varietate infinită de modalități în care să te ocupi de

gândurile despre proiecte. E-mailurile care ar putea să conțină informații bune referitoare la proiectele tale pot fi păstrate într-un folder special cu e-mailuri de referință, etichetat corespunzător. Dacă ai un volum mare de e-mailuri referitoare la un singur proiect, ia în considerare crearea a două foldere: „Parteneriatul Johnson – Activ” şi „Parteneriatul Johnson – Arhivă” sau ceva similar. Dacă nu ai una deja una, ai putea să descoperi că este util să pui la punct un tip ceva mai riguros de bază de date pentru a-ți organiza gândirea pe un anumit proiect sau subiect. În acest secol s-a produs o proliferare enormă a unor astfel de instrumente – de la software-ul simplu şi elegant care se bazează pe *cloud* pentru luarea de notițe şi software-ul de organizare pentru notebook, care permite o personalizare infinită pentru felul în care este utilizat, de la sisteme de sharing de fişiere şi de gestionare de proiecte, până la aplicații de organizare a proiectelor personale pentru orice, de la crearea de hărți mentale în format liber la organizarea unor demersuri ample de scriere şi cercetare.

Pericolul inerent lumii digitale este ce cantitate de date poate fi răspândită în cât de multe locuri diferite, cu atâta uşurință, fără a coordona legăturile dintre ele.

Vestea proastă despre veştile bune ale acestei varietăți uriaşe de opțiuni în vederea asistenței digitale pentru proiecte este uşurința cu care suntem tentați să răspândim informații potențial semnificative într-o asemenea multitudine de locuri şi mecanisme, încât ne poate face să ajungem înapoi de unde am pornit: nu ştim unde se află totul, nu le putem vedea pe toate integrate pentru a fi privite în ansamblu, din perspectiva adecvată şi la momentul adecvat, nu suntem siguri cum să plasăm anumite informații şi unde... aşa că ne trezim încercând să le păstrăm pe toate coordonate tot în mintea noastră! Eu

găsesc în permanenţă noi modalităţi interesante ca să urmăresc informaţii relevante pentru diferite lucruri pe care le fac, dar îmi păstrez luciditatea doar atunci când păstrez o listă de „Proiecte”, clar delimitată şi accesibilă, şi mă asigur că examinez în mod regulat în orice locuri din sistemul meu care ar putea avea legătură, după detalii pertinente.

Dosare de hârtie Este perfect rezonabil să ţii un dosar separat, alocat fiecărui proiect, atunci când acumulezi material pe hârtie; este low-tech, ce-i drept, dar, cu toate acestea, este o soluţie elegantă. Simplitatea şi uşurinţa utilizării fac posibil un sistem bun de îndosariere a referinţelor generale – unul care îţi permite să te simţi în largul tău când creezi un dosar pentru foile cu notiţe de la o şedinţă. Ocazional, este mai uşor să priveşti în ansamblu şi să accesezi informaţiile legate de proiect pentru şedinţe şi conversaţii de planificare utilizând un dosar fizic decât încercând să utilizezi înseşi părţile digitale, pe moment. Eu voi printa frecvent toate elementele potenţial utile care au legătură cu proiectul – foi de calcul, orare, e-mailuri, pagini Web etc. —ca să le am la îndemână pentru genul acela de interacţiuni.

Pagini în carneţele Un avantaj grozav al carneţelelor cu foi detaşabile este că poţi dedica o pagină întreagă sau un grup de pagini unui proiect individual. Timp de ani întregi am păstrat un carneţel de dimensiuni medii cu o listă de „Proiecte” la început şi o secţiune „Asistenţă Proiect” spre sfârşit, în care aveam întotdeauna câteva pagini goale care să-mi capteze orice gânduri, planuri sau detalii întâmplătoare referitoare la proiectele de pe lista mea. Deşi componentele pe hârtie ale unui sistem personal cedează din ce în ce mai mult locul echivalentelor digitale, modelul

carnețelului este unul valoros, sprijinind o platformă mai integrată şi multietajată pentru o gândire corect orientată.

Fiecare dintre proiectele descrise anterior poate fi eficient pentru organizarea gândurilor referitoare la proiecte. Cheia este că trebuie să cauți în mod constant orice paşi de acțiune cuprinşi în notițele tale pentru proiect şi să examinezi notițele în sine pe cât de des crezi că este necesar, dată fiind natura proiectului.

De asemenea ar fi recomandat să arunci multe dintre notițele tale după ce devin inactive, neconforme cu realitatea sau redundante, pentru a împiedica întreg sistemul să ia virusul „expirării”. Eu am descoperit foarte multă valoare în captarea acestor tipuri de gânduri, mai mult pentru felul în care îmi ajută în mod constant procesul de gândire decât pentru că aş ajunge să utilizez toate ideile (pe cele mai multe nu le utilizez!). Dar încerc să mă asigur că nu îmi las vechile gânduri să stăruie prea mult timp, pretinzând că sunt utile când nu sunt.

Organizarea datelor non-acționabile

În mod interesant, pentru majoritatea oamenilor, una dintre cele mai mari probleme cu sistemele de gestionare personale este că acestea amestecă un număr mic de lucruri acționabile cu o cantitate mare de date şi de materiale care au valoare, dar nu au nicio acțiune ataşată. Deținerea unor structuri bune, consistente cu care să gestionăm elementele non-acționabile din viețile noastre personale şi profesionale este la fel de importantă ca gestionarea mementourilor noastre pentru acțiune şi proiecte. Când elementele non-acționabile nu sunt gestionate adecvat, ele blochează întregul proces.

Elementele non-acționabile se împart în trei categorii mari: materiale de referință, mementouri pentru lucruri care

nu necesită nicio acțiune acum, dar ar putea necesita mai târziu, şi lucruri de care nu ai deloc nevoie (de aruncat).

Materialele de referin**ţă**

Mare parte din ceea ce ajunge pe biroul tău, şi în general în viața ta, este material de referință. Nu se impune nicio acțiune, dar sunt informații pe care vrei să le păstrezi, dintr-o varietate de motive. Deciziile tale majore vor fi cât de mult să păstrezi, cât de mult spațiu să aloci, în ce formă ar trebui stocat materialul şi unde. Mare parte din el va fi alcătuit din convingeri personale sau organizaționale, bazate pe preocupări legale sau logistice sau pe preferințe personale. Singurul moment în care ar trebui să acorzi atenție materialului tău de referință este atunci când trebuie să-ți schimbi sistemul în vreun fel, pentru că ai prea multă sau prea puțină informație, date fiind nevoile sau preferințele tale.

Problema pe care o au majoritatea oamenilor, din punct de vedere psihologic, cu toate chestiunile lor este că acestea sunt încă nişte *chestiuni* – altfel spus, ei nu au decis ce este acționabil şi ce nu. După ce ai făcut o distincție limpede între cele două, ce a rămas ca referință nu ar trebui să-ți creeze nicio presiune sau element incomplet asociat – este doar biblioteca ta. Singura ta decizie la momentul respectiv este cât de mare vrei să fie biblioteca ta. Când vei fi implementat integral această metodologie de gestionare a acțiunii, poți să fii cât de strângător îți va permite spațiul tău (fizic şi digital). Pe măsură ce am mărit capacitatea hard-diskului de la computerul meu şi am adăugat o capacitate aproape infinită de backup pe hard-diskuri ataşate şi în *cloud*, am păstrat şi mai multe e-mailuri în arhivele mele şi mai multe fotografii digitale. În ceea ce mă priveşte, cu cât mai mult, cu atât mai bine, câtă vreme creşterea volumului de materiale de referință pure nu adaugă nicio povară psihologică.

Varietatea sistemelor de referin**ță**

Materialul de referință apare acum în numeroase forme (subiecte şi suporturi), cu numeroase modalități de a-l organiza. Ceea ce urmează este o discuție scurtă despre câteva dintre cele mai uzuale.

Sistemul tău de referințe şi de îndosariere ar trebui să fie o bibliotecă simplă de date, uşor recuperabile – nu mementoul tău pentru acțiuni, proiecte, priorități sau posibilități.

- • Îndosarierea referințelor generale – pe hârtie, e-mail şi simplă stocare digitală
- • Îndosarierea unor categorii mari
- • Gestionarele de contact
- • Biblioteci şi arhive

Îndosarierea referințelor generale Aşa cum am subliniat în capitolele anterioare, un sistem bun de îndosariere este esențial pentru procesarea şi organizarea chestiunilor tale. Este de asemenea indispensabil pentru a te ocupa de materialele pe hârtie şi de informațiile digitale speciale, care au valoare pentru tine dintr-un motiv sau altul, şi vei avea nevoie de o modalitate de a le stoca pe amândouă. În mod ideal, ai organizat deja un sistem de îndosariere a referințelor generale, pe măsură ce procesai „intrările". Trebuie să te simți în largul tău arhivând chiar şi o singură foaie asupra căreia ai putea dori să revii mai târziu sau un articol pe care l-ai citit online, iar sistemul tău cu referințe generale trebuie să fie suficient de informal şi de accesibil încât să îți fie foarte uşor să îndosariezi ceva, să îți fie la îndemână acolo unde lucrezi şi unde faci gestionarea şi

examinarea personale. Dacă nu te-ai pus încă la punct, reciteşte Capitolul 4, care-ți va oferi ajutor pe această temă.

Majoritatea oamenilor ajung să aibă nevoie de unul până la patru sertare pentru dosare fizice, numeroase foldere cu e-mailuri de referință şi alte locuri şi categorii de stocare digitale care pot ajunge de la câteva la sute.******** Internetul în sine nu este nimic altceva decât un uriaş fişet digital, care te scuteşte de nevoia de a-ți crea propria bibliotecă digitală cu referințe şi în acelaşi timp produce o cantitate colosală de informație, de genul celor pe care probabil că ai să vrei să le colectezi şi organizezi în cadrul sistemului tău. Cantitatea mereu în creştere de informații şi de modalități de a le accesa şi organiza nu face decât să forțeze necesitatea de a distinge inputurile non-acționabile de cele acționabile şi de a crea şi menține un sistem uşor utilizabil de stocare a datelor de referință.

******** Fiind cam gurmand de felul meu, am păstrat evidența restaurantelor din întreaga lume al căror client aş putea vrea să fiu (din experiență sau recomandări). Acestea sunt grupate într-o aplicație de software care îmi permite să caut, spre exemplu, în „Localuri—Londra—Restaurante" şi să îmi văd lista. Doar acel unic subiect, restaurantele pe care aş putea să vreau să le vizitez, populează sute de foldere şi subfoldere din computerul meu. (n.a.)

Îndosarierea unor categorii mari Pentru orice subiect care necesită mai mult de cincizeci de dosare şi/sau documente esențiale ar trebui să se aloce, probabil, propria secțiune, propriul sertar sau propria bază de date digitală, cu propriul sistem ordonat alfabetic sau altul uşor de explorat. Spre exemplu, dacă gestionezi o fuziune corporatistă şi trebuie să păstrezi o grămadă de acte, ar fi indicat să dedici două sau trei fişete întregi pentru acte ca să păstrezi toată documentația necesară în procesul de audit intern. Dacă grădinăritul, navigația sau gătitul reprezintă pasiunea ta, ai putea să ai nevoie de cel puțin un sertar întreg pentru

dosare, destinat fiecăruia dintre aceste hobby-uri desemnate.

Ai în vedere că dacă zona ta de focalizare are material auxiliar care se poate suprapune peste alte zone de focalizare, te-ai putea afla într-o dilemă, dacă să depozitezi informația în dosarele cu referințe generale sau în cele destinate referințelor specializate. Când citeşti un articol grozav despre construcția unui gard din lemn şi vrei să îl păstrezi, asta intră în fişetul tău pentru „Grădină” sau în sistemul tău general cu alte informații despre proiecte legate de casă? Ca regulă, este mai bine să mergi cu un singur sistem de referințe generale, cu excepția cazului în care ai un număr foarte limitat de subiecte separate.

Gestionarele de contact O mare parte din informația pe care ai nevoie să o păstrezi este direct legată de oamenii din rețeaua ta. Trebuie să păstrezi evidența informațiilor de contact de toate felurile – numerele telefoanelor mobile, al telefoanelor de acasă şi de la birou, adresele de e-mail şi aşa mai departe. În plus, dacă ți se pare util, ai putea să vrei să păstrezi informații despre zilele lor de naştere, numele unor membri ai familiei, hobby-uri, interese etc. Într-o abordare profesională mai riguroasă, este posibil să ai nevoie sau să vrei să păstrezi evidența datelor de angajare, a datelor pentru analizele de performanță, a scopurilor şi obiectivelor şi a altor date potențial relevante pentru dezvoltarea personalului şi din motive legale.

Secțiunea de contacte a celor mai multe organizatoare digitale şi pe hârtie (împreună cu calendarul) a fost probabil cea mai des utilizată componentă. Toată lumea are nevoie să țină evidența numerelor de telefon şi a adreselor de e-mail. Este instructiv de remarcat că acesta este, pur şi simplu, material de referință. Nu este necesară nicio acțiune – acestea sunt doar informații pe care ai putea avea nevoie să

le accesezi pe viitor. Pe cât de digitală pare să fi devenit lumea, mulți oameni au încă teancuri de cărți de vizită strânse în timp, care par să strige la ei: „Hotărăşte ceva în legătură cu mine! Fă ceva în legătură cu mine!”

Dar odată ce ai filtrat elementele acționabile din acele inputuri, nu e niciun mare mister cum să organizezi informațiile de contact, în afară de logistica pentru nevoile tale individuale. Din nou, singura problemă apare atunci când oamenii încearcă să facă gestionarul lor de contacte să servească pe post de instrument care să le reamintească despre lucrurile pe care trebuie să le realizeze. Asta nu merge (decât dacă face parte dintr-un sistem CRM care funcționează bine şi care include atât informații despre client şi declanşatori pentru acțiune desemnați şi încorporați corespunzător). Atâta timp cât toate acțiunile referitoare la oameni pe care îi cunoşti au fost identificate şi luate în evidență în listele tale cu mementouri pentru acțiune, nu mai există niciun rol pe care să îl joace gestionarul de contacte, în afară de cel de a fi un depozit de date.

Singura chestiune (sau oportunitate) rămâne atunci cât de multă informație ai nevoie să păstrezi şi unde şi în ce echipament trebuie să o menții, pentru a o avea accesibilă atunci când o vrei. Nimic nu este perfect în privința aceea, dar pe măsură ce instrumentele mobile şi digitale conectate la Internet îşi măresc puterea, la fel ca şi conexiunea lor la diferite depozite de date, atât uşurința în accesibilitate, cât şi confuzia de opțiuni vor creşte în privința aceasta.

Biblioteci şi arhive: niveluri personalizate Informația potențial utilă se regăseşte pe mai multe niveluri. Probabil că ai putea afla aproape orice dacă ai fi dispus să sapi suficient de adânc. Întrebarea cu privire la cât de mult să păstrezi, cât de aproape şi în ce formă va fi o realitate schimbătoare, date

fiind variabilele nevoilor tale, nivelurile tale specifice de confort cu datele şi tehnologia care accelerează relația ta cu informația globală. Aceasta nu este o chestiune fundamentală cu privire la organizarea şi productivitatea ta personală, atât timp cât toate proiectele şi acțiunile tale sunt într-un sistem de control cu care lucrezi în mod regulat. Materialul de referință în toate formele sale devine atunci nici mai mult, nici mai puțin decât material pe care să îl captezi şi la care să creezi acces conform înclinațiilor, cerințelor şi capacităților tale.

Dacă materialul este exclusiv pentru referință, singura întrebare este dacă merită timpul şi spațiul necesare pentru a fi păstrat.

O doză de consecvență va face întotdeauna lucrurile mai uşoare. De ce fel de lucruri ai nevoie cu tine tot timpul? Acelea trebuie să intre în dispozitivul tău mobil sau în carnețelul tău pe care-l ai mereu la îndemână. De ce ai nevoie pentru şedințe sau evenimente din afara biroului? Acestea ar trebui puse în servieta, în geanta, ghiozdanul sau poşeta ta. De ce ai putea avea nevoie atunci când lucrezi în biroul tău? Acestea ar trebui aşezate în sistemul tău personal de îndosariere sau în computerul tău conectat la rețea. Cum rămâne cu situațiile rare referitoare la locul tău de muncă? Materialul necesar pentru acestea ar putea fi arhivat în dosare departamentale, în locuri de depozitare din afara biroului sau în *cloud*-ul digital. Ce ai putea să găseşti pe Internet oricând ai putea avea nevoie? Nu trebuie să faci nimic cu informația aceea, cu excepția situației în care ai nevoie de ea când nu dispui de o conexiune bună la Internet, caz în care ar trebui să scoți datele la imprimantă atunci când eşti online şi să le ții într-un dosar pe care îl poți lua cu tine.

Înțelegi cum acea organizare personală a materialului de referință este, pur şi simplu, una logistică şi bazată pe

obiectiv? Să distingi între lucruri acționabile şi non-acționabile este primul factor-cheie pentru succes în acest sector. Cel de-al doilea este să-ți dai seama care este potențiala utilizare a informației de către tine şi, prin urmare, unde şi cum ar trebui stocată. După ce aceste aspecte sunt soluționate, ai libertate absolută în a gestiona şi organiza cât de multe sau cât de puține materiale de referință vrei. Nu există un sistem „perfect" de referințe. Structurile şi conținutul său necesită o decizie extrem de personală, care ar trebui să se bazeze pe raportul dintre valoarea obținută şi timpul şi efortul necesare pentru captarea şi păstrarea ei. Vei câştiga mai mult dacă începi cu informație reală pe care vrei să o păstrezi, hotărând cel mai bun loc în care să o laşi astfel încât să fie recuperabilă şi să începi să lucrezi la asta de jos în sus, decât să încerci să alegi sau să elaborezi un sistem teoretic. Cu siguranță că îți vei perfecționa bibliotecile cu referințe într-o structură mai amplă, mai rezonabilă, pe măsură ce timpul trece, dar aceasta va fi construită cel mai bine prin upgradarea felului în care îți gestionezi realitățile de zi cu zi. Tolerează puțină ambiguitate aici, în privința desluşirii celei mai bune modalități de a le face pe toate. Cheia va consta în supravegherea şi reevaluarea regulată a sistemului tău şi în corectarea dinamică a cursului, după cum este necesar.

„Într-o bună zi/Poate"

Cel de-al doilea lucru de care trebuie să te ocupi în organizarea elementelor non-acționabile este cum să urmăreşti lucrurile pe care vrei să le reevaluezi pe viitor. Aici, poți include de la o călătorie specială pe care ai putea dori să o faci într-o bună zi, la cărți pe care ai putea dori să le citeşti, la proiecte de care ai putea dori să te ocupi în următorul an fiscal, la aptitudini şi talente pe care ai putea dori să le dezvolți. Pentru o implementare completă a

acestui model, vei avea nevoie de un fel de componentă de „listă cu prioritate scăzută” sau „în aşteptare”.

Elementele de tipul „Într-o bună zi/Poate” nu sunt menite să fie aruncate. Acestea pot fi unele dintre cele mai interesante şi creative lucruri în care te vei implica vreodată.

Există mai multe feluri în care să pregăteşti lucrurile pentru o examinare ulterioară, şi fiecare dintre acestea va funcționa pentru a le scoate de pe radarul tău actual şi din mintea ta. Poți să pui elementele pe diferite versiuni ale listelor de tipul „Într-o bună zi/Poate” sau să le activezi în calendarul tău sau într-un sistem de tip *tickler*, digital sau pe hârtie.

Lista „Într-o bun**ă** zi/Poate”

Dacă ai realizat o purificare completă a minții atunci când colectai diverse lucruri din spațiul tău mental, este foarte probabil să fi găsit câteva lucruri în privința cărora nu eşti sigur dacă vrei să-ți iei un angajament. „Învață spaniola”, „Cumpără-i un cal lui Marcie”, „Escaladează Muntele Washington”, „Scrie un roman de suspans” şi „Cumpără o căsuță de vacanță” sunt proiecte tipice care intră în categoria aceasta.

Dacă nu ai făcut-o deja, îți recomand să creezi o listă „Într-o bună zi/Poate”, în sistemul de organizare pe care l-ai ales, oricare ar fi acesta. După aceea, acordă-ți permisiunea de a popula lista respectivă cu toate elementele de tipul acela la care te-ai gândit până acum. Vei descoperi, probabil, că simplul fapt de a ține acea listă şi de a începe să o completezi te va face să găseşti tot felul de idei creative.

Activarea şi menținerea categoriei tale „Într-o bună zi/Poate” îți eliberează cursul gândirii creative – ai permisiunea de a-ți imagina lucruri grozave de făcut, fără a trebui să-ți iei încă un angajament să faci ceva în legătură cu ele.

Ai putea, de asemenea, să descoperi cu surprindere că unele dintre lucrurile pe care le adaugi pe listă se vor produce efectiv, aproape fără ca tu să depui vreun efort conştient în acest sens. Dacă recunoşti puterea imaginației de a stimula schimbări la nivelul percepției şi al performanței, îți este uşor să înțelegi felul în care deținerea unei liste de tip „Într-o bună zi/Poate”, în fața minții tale conştiente, ar putea adăuga numeroase aventuri minunate în viața ta personală şi profesională. Avem şanse mari de a profita de oportunități atunci când se ivesc, dacă le-am identificat şi captat deja la nivel de posibilitate. Aşa s-a întâmplat, cu siguranță, în cazul meu: să învăț să cânt la flaut şi să navighez în larg au intrat, la început, în această categorie. Pe lângă tăvița ta pentru documente, există două surse bogate pe care să le exploatezi pentru lista ta de tip „Într-o bună zi/Poate”: imaginația ta creativă şi lista ta cu proiecte curente.

Fă un inventar al fanteziilor tale creative Care sunt lucrurile pe care chiar ai putea dori să le faci într-o bună zi dacă ai avea timpul, banii şi dispoziția necesare? Scrie-le pe lista ta de tip „Într-o bună zi/Poate”. Categoriile tipice includ:

- • Lucruri de cumpărat sau de construit pentru casa ta
- • Hobby-uri de care să te apuci
- • Aptitudini de deprins
- • Expresii creative de explorat
- • Haine şi accesorii de cumpărat
- • Jucării (hi-tech şi nu numai!) de achiziționat
- • Călătorii de făcut

- • Organizații cărora să te alături
- • Proiecte de întrajutorare la care să contribui
- • Lucruri de văzut şi de făcut

Reevaluează-ți proiectele curente Acum este un moment bun pentru a-ți reexamina lista de „Proiecte”, dintr-o perspectivă mai elevată (adică, din punctul de vedere al locului de muncă, obiectivelor şi angajamentelor tale personale) şi pentru a lua în considerare dacă ai putea să transferi câteva dintre angajamentele tale curente în lista de tip „Într-o bună zi/Poate”. Dacă după ce te-ai gândit la asta, îți dai seama că un proiect opțional nu are nicio şansă de a-ți capta atenția în următoarele câteva luni sau mai mult, mută-l pe lista aceasta.

Ocazional, oamenii au găsit că este util chiar şi să-şi subcategorisească proiectele de tip „Într-o bună zi/Poate”. Ar putea să existe o diferență semnificativă între a te gândi la proiectele pe care chiar vrei să le realizezi în jurul casei tale, imediat ce vei dispune de resursele necesare, versus fanteziile de genul „listei cu lucruri de făcut înainte să mori”, cum ar fi escaladarea unui munte în Nepal sau crearea unei fundații pentru copiii defavorizați. Într-o companie, aceasta ar putea fi o distincție între idei din „parcare” („Hai să discutăm asta în următoarea noastră şedință trimestrială”) şi păstrarea unei evidențe cu proiecte pe care le-ai putea energiza când şi dacă îşi face apariția un capital semnificativ. Aici, pe măsură ce experimentezi cu aceste opțiuni, cheia este să fii atent dacă listele şi subcategoriile tale te slăbesc sau îți dau energie.

Categorii speciale pentru „Într-o bun**ă** zi/Poate”

Foarte probabil ai câteva interese speciale, care implică o mulţime de lucruri posibile de făcut. Poate fi distractiv să colectezi toate aceste aspecte pe liste. Spre exemplu:

- • Mâncare – reţete, meniuri, restaurante, vinuri
- • Copii – lucruri de făcut împreună cu ei
- • Cărţi de citit
- • Muzică de descărcat
- • Filme de văzut
- • Idei de cadouri
- • Siteuri Web de explorat
- • Excursii de făcut într-un weekend
- • Idei – Diverse (ceea ce înseamnă că nu ştii unde altundeva să le notezi!)

Genurile acestea de liste pot fi o încrucişare între referinţe şi „Într-o bună zi/Poate" – referinţe pentru că poţi, pur şi simplu, să colectezi informaţii şi să le adaugi pe listele cu vinuri bune sau cu restaurante sau cărţi, pe care să le consulţi cum vrei; „Într-o bună zi/Poate" pentru că ai putea dori să reexaminezi în mod regulat elementele trecute pe listă, pentru a-ţi aminti ţie însuţi să încerci unul sau mai multe dintre ele la un moment dat.

În orice caz, acesta este încă un motiv grozav pentru a avea un sistem de organizare care face să fie uşor să captezi lucruri care pot adăuga valoare, varietate şi interes vieţii tale – fără să-ţi blochezi mintea şi spaţiul de lucru cu afaceri nehotărâte, neterminate.

Pericolul dosarelor **ş**i teancurilor de tip „P**ă**streaz**ă** **ş**i Examineaz**ă**"

Mulți oameni au creat un anumit tip de teanc sau dosar „Păstrează şi Examinează” (sau i-au alocat un întreg sertar sau folder de e-mail) care se încadrează vag în categoria „Într-o bună zi/Poate”. Ei îşi spun: „Când voi avea timp, poate că mi-ar plăcea să mă ocup de asta”, iar un dosar „Păstrează şi Examinează” pare un loc convenabil în care să le pui. Eu, personal, nu recomand acest gen specific de subsistem pentru că, în aproape toate cazurile pe care le-am întâlnit, persoana păstra, dar nu examina, şi se instalau apatia şi rezistența cu privire la teancul respectiv şi la conținutul său. Valoarea listei „Într-o bună zi/Poate” dispare dacă nu îți redirecționezi atenția conştientă asupra sa, cu o oarecare consecvență.

Ceea ce stă în puterea noastră să facem stă în puterea noastră să nu facem.
— Aristotel

De asemenea, există o mare diferență între un lucru care este gestionat bine, cum ar fi o listă de tipul „Într-o bună zi/Poate”, şi ceva ce este doar un coş de colectare, menit să cuprindă tot felul de lucruri. De regulă, mare parte din lucrurile acelea trebuie aruncate, câteva dintre ele trebuie să ajungă în categoria „Lectură/Examinare”, câteva trebuie să fie îndosariate ca referințe, unele îşi au locul într-un calendar sau într-un dosar de tip *tickler* pentru a fi reexaminat într-o lună sau poate la începutul următorului trimestru, iar unele elemente presupun, efectiv, acțiuni următoare. De multe ori, după procesarea corespunzătoare a sertarului sau a fişierului „Păstrează şi Examinează”, am descoperit că acesta rămăsese gol!

Utilizarea calendarului pentru opțiuni viitoare

Calendarul tău poate fi un loc foarte la îndemână pentru a plasa acolo mementouri ale lucrurilor pe care *ai putea* să vrei să le faci pe viitor. Majoritatea oamenilor cu care am lucrat, din postura de coach, nu se simțeau nici pe departe

atât de confortabil în privința propriilor calendare pe cât ar fi putut să fie; altfel, probabil că ar fi găsit mult mai multe lucruri pe care să le treacă acolo.

Una dintre cele trei utilizări ale unui calendar este pentru *informații specifice unei zile*. Categoria aceasta poate să includă mai multe lucruri, dar una dintre cele mai creative modalități de a utiliza funcția calendarului este de a introduce lucruri pe care vrei să ți le scoți din minte şi să le reevaluezi la o dată ulterioară. Iată câteva lucruri din multitudinea pe care te poți gândi să le introduci:

- • Declanşatori pentru activarea de proiecte
- • Evenimente la care ai putea să vrei să participi
- • Catalizatori decizionali

Declanşatori pentru activarea de proiecte Dacă ai un proiect la care chiar nu trebuie să te gândeşti acum, dar care merită semnalat la un moment dat în viitor, poți să alegi o dată adecvată şi să introduci în calendarul tău un memento referitor la proiect, pentru ziua respectivă; apoi, la acea dată, tu vezi mementoul şi introduci elementul ca proiect activ pe lista ta de „Proiecte”. Candidați tipici pentru acest tratament sunt:

- • Evenimente speciale, cu un anumit interval temporal pentru gestionare (lansări de produse, strângeri de fonduri etc.)
- • Evenimente regulate pentru care trebuie să te pregăteşti, cum ar fi analizele de buget, conferințele anuale, evenimentele sau şedințele de planificare (de exemplu, când ar trebui să adaugi „Conferința anuală de vânzări” de anul viitor sau „Pregăteşte

copiii pentru următorul an şcolar” pe lista ta de „Proiecte”?)

- • Date-cheie privind persoane importante pentru care ai putea dori să organizezi ceva (zile de naştere, alte aniversări, oferirea de cadouri cu ocazia sărbătorilor etc.)

Evenimente la care ai putea dori să participi Probabil că primeşti în mod constant înştiinţări despre seminare, conferinţe, discursuri şi evenimente sociale şi culturale la care s-ar putea să vrei să te decizi dacă să participi sau nu, pe măsură ce se apropie momentul. Aşa că stabileşte când s-a apropiat momentul şi treci un declanşator în calendarul tău, la data adecvată – spre exemplu:

- • „Micul dejun la Camera de Comerţ mâine?”
- • „Biletele la meciul de fotbal american în care joacă Lions intră în vânzare azi.”
- • „Reportaj special al BBC, la ora 20, despre schimbările climatice.”
- • „Ceaiul la Garden Club sâmbăta viitoare.”

Dacă îţi vin în minte astfel de momente pe care ai vrea să le treci în sistemul tău, fă-o acum.

Catalizatori decizionali Ocazional, poate să apară vreo decizie semnificativă pe care trebuie să o iei, dar nu poţi (sau nu vrei) să o faci chiar acum. Asta este în regulă, în termenii procesului tău de autogestionare, atât timp cât ai ajuns la concluzia că informaţia suplimentară de care ai nevoie trebuie să provină mai degrabă dintr-o sursă *internă* decât dintr-una *externă* (de exemplu, trebuie să reflectezi

înainte) sau există un motiv bun pentru a-ți amâna decizia până într-un ultim moment responsabil (permițând tuturor factorilor să fie cât mai actuali cu putință, înainte să alegi cum să te ocupi de asta). Dar pentru a ajunge la un nivel la care *neluarea* unei decizii să fie în regulă, ai face bine să întinzi o plasă de siguranță în care poți avea încredere că te va face să-ți focalizezi pe viitor atenția, în mod adecvat, asupra chestiunii respective. Un memento din calendar poate servi acestui obiectiv.********

******** Dacă utilizezi un calendar accesibil grupului, este evident că trebuie să păstrezi discreția în legătură cu genul acesta de declanşatori. Calendarele digitale au, de obicei, funcții de categorisire „private”, pe care le poți utiliza pentru intrările pe care nu vrei să le vadă şi altcineva. (n.a.)

Este în regulă dacă decizi să nu decizi – atâta timp cât ai un sistem pentru a-decide-să-nu-decizi.

Printre zonele tipice de decizie din această categorie se numără:

- • Angajează/concediază
- • Fuzionează/achiziționează/vinde/debarasează-te
- • Schimbă-ți serviciul/cariera
- • Potențială redirecționare a strategiei

Ştiu că acesta este un subiect prea mare pentru a-i aloca atât de puțin spațiu, dar mergi mai departe şi întreabă-te pe tine însuți: „Există vreo decizie majoră pentru care ar trebui să creez un viitor declanşator, astfel încât să mă simt în largul meu nefăcând mai mult decât «să o las în aşteptare» pentru moment?” Dacă există, trece un memento în calendarul tău, pentru a reveni asupra chestiunii.

Dosarul *tickler*

O manieră elegantă de a gestiona elementele non-acționabile care pot necesita pe viitor o acțiune este dosarul *tickler*********. O versiune tridimensională a unui calendar, versiunea originală a acestuia îți permite să păstrezi mementouri *fizice* ale unor lucruri pe care vrei să le vezi sau să le reții – nu acum, dar pe viitor. Poate fi un instrument extrem de funcțional, permițându-ți să îți creezi efectiv propriul serviciu poştal şi să îți „trimiți prin poştă" diferite lucruri, pentru a le primi la o dată viitoare, prestabilită. Eu am utilizat un dosar *tickler* timp de ani de zile. Chiar dacă tehnologia a făcut mementourile de genul acesta mai uşor digitalizate în software şi în dispozitive mobile de acces, este posibil ca numeroase lucruri să fie mai uşor de gestionat pentru tine în această manieră low-tech. Promisiunea gestionării digitale a unor astfel de lucruri avansează neîncetat, dar în sistemul meu personal rămân multe lucruri care sunt administrate mai eficient de particule fizice pe post de mementouri.

******** Numit, de asemenea, şi dosar „în suspans", „perpetuu" sau „follow-up". (n.a.)

În esență, dosarul *tickler* este un sistem simplu de dosare care îți permite să distribui hârtii şi alte mementouri fizice astfel încât orice ai vrea să vezi la o anumită dată în viitor va apărea „în mod automat" în ziua aceea, în tăvița ta pentru documente.

Dacă ai un secretar sau o secretară ori un asistent sau o asistentă, îi poți încredința cel puțin o parte din această misiune, presupunând că el sau ea are o versiune funcțională a acestui sistem sau a altuia. Exemple tipice ar fi:

- • „Dă-mi agenda aceasta în dimineața zilei în care am şedința."

- • „Dă-mi înapoi acest document luni pentru a-l regândi, deoarece se referă la şedinţa noastră de consiliu de miercuri.”
- • „Aminteşte-mi cu două săptămâni mai devreme de călătoria în Hong Kong şi vom planifica logistica.”

Apoi, în fiecare zi a săptămânii, dosarul din ziua aceea este scos şi examinat.

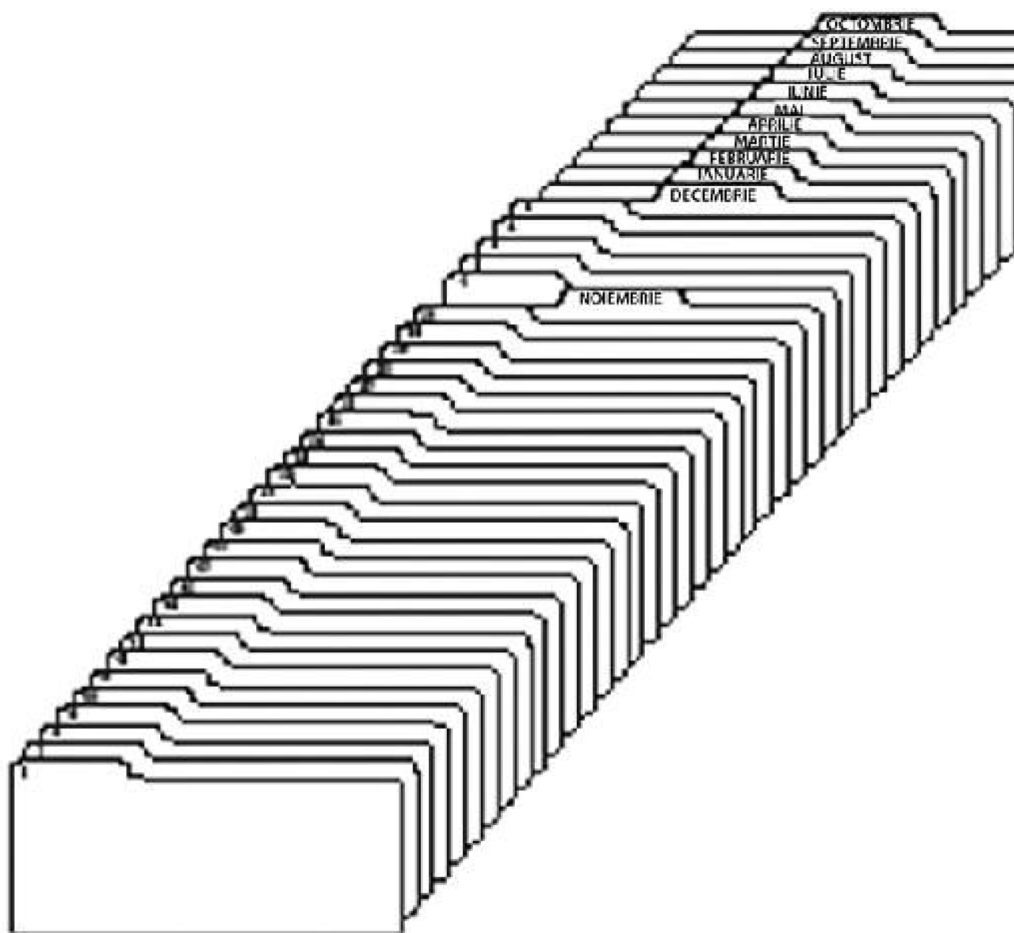
Chiar dacă te afli într-un post de nivel înalt, deşi poţi (şi probabil că ar trebui) să delegi personalului cât de mult posibil din toate acestea, îţi recomand ca, dacă îţi poţi integra propriul sistem *tickler* în stilul tău de viaţă, să-i păstrezi tu însuţi funcţionalitatea. Există numeroase lucruri utile pe care le poţi face, de cel puţin câteva dintre acestea putând să profiţi tu însuţi, în afara limitelor responsabilităţilor asistentului tău. Eu îmi folosesc dosarul *tickler* pentru a gestiona documentele de călătorie de care am nevoie să îmi fie la îndemână într-o anumită zi, mementourile pentru zile de naştere şi evenimentele speciale care urmează (şi care ar ocupa prea mult spaţiu vizual în calendarul meu digital), printuri despre nişte lucruri interesante pe care să le cercetez peste câteva luni, când aş putea să am mai mult timp etc.

Ideea de bază: dosarul *tickler* necesită adoptarea unui nou comportament de doar o-secundă-pe-zi pentru a-l face să fie funcţional şi are o valoare a profitului exponenţial mai mare decât investiţia personală. El reprezintă o funcţie executivă unică: decizia de a nu decide până la un anumit moment.

Crearea unui dosar tickler Dacă faci asta într-un sistem fizic, ai nevoie de patruzeci şi trei de dosare – treizeci şi unu etichetate de la „1” la „31” şi alte douăsprezece etichetate cu

lunile anului. Dosarele zilnice sunt păstrate în față, începând cu dosarul pentru data de mâine (dacă astăzi suntem în 5 octombrie, atunci primul dosar ar fi „6”). Dosarele zilnice care urmează reprezintă zilele din restul lunii (de la „6” până la „31”). În spatele dosarului cu numărul „31” se află dosarul aferent lunii următoare („Noiembrie”), iar în spatele acestuia sunt dosarele zilnice de la „1” până la „5”. Următoarele după acestea sunt restul dosarelor lunare (începând cu „Decembrie” şi până la „Octombrie”). Următorul dosar zilnic este golit zilnic în tăvița ta pentru documente şi, după aceea, dosarul este reaşezat în spatele celor pentru zile (iar atunci, în loc să reprezinte data de 6 octombrie, reprezintă data de 6 *noiembrie*). În acelaşi fel, când următorul dosar cu luna ajunge în față (pe 31 octombrie, după ce goleşti dosarul zilnic, dosarul pentru „Noiembrie” va fi următorul, având dosarele cu zilele de la „1” la „31” în spatele său) se goleşte în tăvița pentru documente şi este reaşezat în spatele dosarelor cu lunile, pentru a reprezenta luna noiembrie de anul viitor. Acesta este un fişier perpetuu, ceea ce înseamnă că, în orice moment, conține dosare pentru următoarele treizeci şi una de zile şi pentru următoarele douăsprezece luni.

Marele avantaj al utilizării fişierelor pentru sistemul tău *tickler* este că acestea îți permit să stochezi documente efective (formularul care trebuie completat într-o anumită zi, agenda şedinței care trebuie analizată atunci, factura a cărei achitare o amâni până în ziua aceea etc.).



DISPUNEREA DOSARELOR (5 OCTOMBRIE)

Pentru ca sistemul să funcționeze, trebuie să îl verifici şi să îl actualizezi în fiecare zi. Dacă uiți să goleşti dosarul zilnic, nu vei avea încredere ca sistemul să se ocupe de date

importante şi va trebui să gestionezi acele lucruri în alt fel. Dacă pleci din oraş (sau nu accesezi dosarul în weekend), trebuie să te asiguri că verifici dosarele pentru zilele în care vei fi plecat, înainte să pleci.

Listele de verificare: mementouri creative şi constructive

Ultimul subiect din sistemul personal de organizare care merită o oarecare atenție este întreținerea şi alimentarea listelor de verificare, acele „rețete cu ingrediente potențiale" pentru proiecte, procese şi proceduri de lucru şi domenii de valoare, interes şi responsabilitate. În principiu, oricare dintre listele sau categoriile de mementouri pe care le-am discutat deja sunt liste de verificare, prin aceea că îndeplinesc funcția de a oferi lucruri de verificat sau de analizat pentru a te asigura că nu îți scapă ceva în zona aceea. Totuşi, ideea mai comună de liste de verificare se referă la o enumerare a conținuturilor unui subiect, unei proceduri sau a vreunui domeniu de interes sau de activitate, de utilizat fie într-un anumit moment, fie oricând te implici într-un anumit gen de activitate. Acestea pot include de la schițe generale cu imaginea de ansamblu a unor domenii de focalizare din activitatea ta profesională sau din viața ta personală, până la instrucțiuni detaliate despre cum să încarci imagini pe un site Web.

Cu mulți ani în urmă, Alfred North Whitehead observa cu convingere: „Civilizația progresează prin extinderea numărului de operațiuni importante pe care le putem executa fără să ne gândim la ele." Listele de verificare furnizează versiunea micro a acelei observații macro: oricând trebuie să te gândeşti la ceva, fie ca urmare a regularității unei noi perspective („La finalul fiecărui an calendaristic, eu vreau/am nevoie să..."), fie ca urmare a

unei situații specifice care necesită mai multe amănunte decât poți reține cu uşurință („Înainte de a conduce un seminar, am nevoie să…”), ar trebui să încredințezi sarcinile acelea „minții tale exterioare” – adică, sistemului tău de gestionare ce păstrează detaliile de care trebuie să te ocupi în momente oportune.********

******** O prezentare de impact a acestei funcții şi a valorii sale (precum şi a costurilor ce survin când nu îi acorzi atenție!) a fost realizată în cartea lui Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (*Manifestul listei de verificare: Cum să pui lucrurile la punct*). (n.a.)

Există un număr infinit de posibile liste de verificare ce îți permit să ai mai mult control relaxat în diferite situații din cadrul vieții tale personale şi profesionale. Dacă apelezi la o rețetă dintr-o carte de bucate pentru a pregăti un anumit fel de mâncare, utilizezi o listă de verificare pentru a-ți amplifica focalizarea şi productivitatea. În cazul în care consiliul tău de conducere te-a însărcinat cu trei inițiative sau rezultate- cheie pentru anul în curs, reexaminarea acestora înainte de o şedință a consiliului de conducere ar presupune utilizarea unei liste de verificare.

Deoarece descriu procesul de clarificare şi organizare a ceea ce te-ar putea preocupa, pentru a începe implementarea acestui sistem, mă voi concentra asupra unui set comun de subiecte care apar în cazul multor oameni şi pentru care listele de verificare sunt, adesea, cea mai bună soluție.

Lucrurile c**ă**rora vrei s**ă** le acorzi aten**ţ**ie

Adeseori, când lucrăm cu oamenii pentru a-i ajuta să-şi scoată din minte ceea ce îi preocupă, lucrurile care apar sunt de genul:

- • Să fac sport în mod mai regulat
- • Să petrec mai mult timp de calitate cu copiii mei

- • Să fac mai multă planificare proactivă pentru departamentul meu
- • Să păstrez o stare de spirit bună în echipa mea
- • Să mă asigur că suntem aliniați la strategia corporației
- • Să mențin la zi procesul de facturare a clientului
- • Să mă concentrez mai mult asupra practicilor mele spirituale
- • Să acord mai multă atenție obiectivelor individuale ale membrilor personalului meu
- • Să mă mențin pe mine însumi motivat la locul de muncă
- • Să întrețin în continuare conversațiile şi actualizările curente cu persoanele-cheie din compania mea

Ce ar trebui să faci cu aceste tipuri „mai neclare” de angajamente interne şi zone de atenție?

În primul rând, identifică proiectele şi acțiunile inerente

Pentru mare parte din genul acesta de lucruri, există încă un proiect şi/sau o acțiune de definit. Pentru mulți oameni, „Să fac sport în mod mai regulat” se traduce în realitate prin „Să-mi creez un program regulat de exerciții” (proiect) şi „Să o sun pe Sally pentru sugestii privind sălile de sport şi antrenorii personali” (etapă reală de acțiune). În astfel de cazuri, proiectele şi acțiunile inerente încă trebuie să fie clarificate şi organizate într-un sistem personal. Sau, „Să păstrez o stare de spirit bună în echipa mea” ar trebui să

devină un proiect („Să mă interesez în privința proceselor de teambuilding pentru departamentul meu”) cu o etapă de acțiune specifică („Să trimit un e-mail directorului nostru de HR pentru a obține opinia sa referitoare la această oportunitate”).

Dar există unele lucruri care nu se prea încadrează în această categorie şi, adeseori, sunt necesare liste de verificare corespunzătoare pentru a le aborda.

Crearea unui plan al domeniilor-cheie de lucru **ş**i al responsabilit**ăţ**ilor

Ar putea fi încă necesar ca obiectivele de genul „Să mă mențin într-o formă fizică bună” sau „Să-mi păstrez echipa motivată” să fie încorporate în vreun fel de listă de verificare, care să fie examinată în mod regulat. Straturi peste straturi de rezultate şi standarde apasă asupra psihicului şi alegerilor tale în orice moment şi să ştii care sunt acestea, la toate nivelurile diferite, este întotdeauna o idee bună (şi totuşi nu chiar aşa de uşor de menținut şi de adoptat de obicei).

Am sugerat mai devreme că există cel puțin şase niveluri ale „muncii” tale care ar putea fi definite şi fiecare nivel îşi merită propria recunoaştere şi evaluare. Un inventar complet al tuturor lucrurilor pe care le consideri importante şi față de care eşti angajat la fiecare dintre aceste niveluri ar reprezenta o listă de verificare remarcabilă. Aceasta ar putea include:

- • Obiectivele în carieră
- • Întrajutorarea
- • Familia
- • Relațiile
- • Comunitatea

- • Sănătatea şi energia
- • Resursele financiare
- • Exprimarea creativă

Şi apoi, trecând la alt nivel, în cadrul slujbei tale, este posibil să vrei câteva mementouri pentru domeniile tale cheie de responsabilitate, pentru personalul tău, pentru valorile tale şi aşa mai departe. O listă a acestora ar putea să conţină puncte ca:

- • Starea de spirit a echipei
- • Procesele
- • Planificarea temporală
- • Problemele cu personalul
- • Volumul de muncă
- • Comunicaţiile
- • Tehnologia

Toate aceste elemente ar putea, la rândul lor, să fie incluse pe listele din sistemul tău personal, ca mementouri pentru tine, după cum este cazul, pentru a menţine nava pe direcţia bună, în mod echilibrat. De multe ori, valoarea este doar aceea de a afirma că un anumit domeniu este în regulă aşa cum este; nu trebuie adăugat sau schimbat nimic. Dar *să ştii* asta îţi sporeşte focalizarea relaxată.

Cu cât este mai nou**ă** situa**ţ**ia,
cu atât este necesar mai mult control

Măsura în care oricare dintre noi are nevoie să menţină liste de verificare şi controale externe depinde direct de lipsa

noastră de familiaritate cu domeniul de responsabilitate. Dacă ai făcut ceea ce faci timp îndelungat şi nu există nicio presiune asupra ta să operezi vreo schimbare în domeniul respectiv, probabil că ai nevoie de o minimă organizare personală externă, pentru a rămâne pe pilot automat. Ştii când trebuie să se întâmple lucrurile şi cum să le faci să se întâmple, iar sistemul tău este în regulă, status quo. Ai putea să te ocupi de acele aspecte şi în somn. Însă, adeseori, lucrurile nu stau aşa.

A trebuit vreodată să treci prin vreo procedură impusă pentru a gestiona un tip diferit de tranzacție financiară, să te autentifici şi să reîncarci o aplicație de software sau chiar să parcurgi mai multe etape necesare pentru a te caza la cabana de vacanță a unui prieten, şi ai trecut prin experiența de a te întreba pe tine însuți: „Stai puțin, ce trebuie să fac acum?” În oricare dintre situațiile acelea pe care ai putea să vrei sau să fie necesar să le repeți, ai nevoie de o listă de verificare. Eu sunt periculos de atehnic în materie de computere şi software şi, de fiecare dată când primesc instrucțiuni de la experții noştri în IT despre cum să rezolv o defecțiune recurentă, îmi este uşor să mă conving pe mine însumi că îmi voi aminti ce mi-au spus. Am învățat (de prea multe ori pe pielea mea) să creez liste de verificare pentru ele.

Listele de verificare pot fi foarte utile pentru a te informa care sunt lucrurile de care nu trebuie să te preocupi.

De multe ori, este recomandat să ai orice fel de listă de verificare care să te ajute să-ți menții focalizarea atenției până te familiarizezi mai mult cu ceea ce faci. Dacă CEO-ul tău ar dispărea brusc, spre exemplu, şi tu ar trebui să-i iei imediat locul, ai avea nevoie de un fel de privire de ansamblu şi de o schemă generală în fața ta, pentru un timp, ca să te asiguri că te achiți de toate aspectele vitale ale

misiunii în cadrul jobului. Şi dacă tocmai ai fost angajat pe o poziţie nouă, cu responsabilităţi noi care îţi sunt relativ nefamiliare, vei dori să ai o reţea de control şi o structură, fie şi numai pentru primele câteva luni. Pe măsură ce am instituit o nouă structură organizaţională şi un nou sistem de operare în compania noastră, am utilizat multe liste esenţiale de verificare pentru a susţine practicile noastre din cadrul şedinţelor pentru implementare, până când acestea au devenit automate.

Au existat momente când a trebuit să creez o listă cu sectoarele de care trebuia să mă ocup temporar, până când lucrurile ajungeau să fie sub control. Spre exemplu, atunci când eu şi soţia mea am hotărât să creăm o structură nou-nouţă pentru o afacere în care fuseserăm implicaţi vreme de mai mulţi ani, eu mi-am asumat domenii de responsabilitate cu care nu trebuise să am de-a face înainte – mai exact, contabilitate, computere, marketing, juridic şi administraţie. Timp de câteva luni a trebuit să păstrez o listă de verificare a acelor responsabilităţi în faţa mea pentru a mă asigura că am completat spaţiile goale peste tot şi am gestionat tranziţia pe cât de bine am putut. După ce afacerea a trecut într-o oarecare masură pe „pilot automat”, nu am mai avut nevoie de lista aceea.

Liste de verificare la toate nivelurile

Fii deschis la crearea oricărui gen de listă de verificare atunci când apare nevoia. Posibilităţile sunt nesfârşite – de la „Valori fundamentale de viaţă” la „Lucruri pe care să le luăm cu noi în camping” la „Posibile cadouri de sărbători”. Crearea de liste speciale, pe măsură ce îţi vin în minte, este una dintre cele mai puternice şi, totuşi, cele mai subtile şi mai simple proceduri pe care le poţi implementa în viaţa ta.

Pentru a-ţi mobiliza gândirea creativă, iată o listă cu subiectele listelor de control pe care le-am văzut şi utilizat de-a lungul anilor:

- • Domeniile de responsabilitate la locul de muncă (domeniile-cheie de responsabilitate)
- • Programele de exerciții fizice (programe de antrenament pentru rezistență musculară)
- • Listă de verificare pentru călătorii (toate lucrurile pe care să le iei cu tine sau pe care să le faci înaintea unei călătorii)
- • Reexaminarea Săptămânală (tot ceea ce ai de examinat şi/sau de actualizat săptămânal)
- • Componentele programului de training (toate lucrurile de care să te ocupi când organizezi un eveniment, de la un capăt la altul)
- • Clienți-cheie
- • Persoane cu care să păstrezi legătura (toate persoanele cu care ai putea să vrei să relaționezi în rețeaua ta)
- • Activități de final de an (toate acțiunile de încheiere în acel interval de timp)
- • Dezvoltare personală (lucruri pe care să le evaluezi regulat pentru a asigura echilibrul şi progresul personal)
- • Glume

Familiarizează-te cu listele de verificare, atât cu cele speciale, cât şi cu cele permanente. Fii pregătit să le creezi şi să le elimini după cum este necesar. Asigură-te că ai un loc uşor accesibil în care să laşi o listă nouă, care să fie de asemenea agreabilă şi chiar distractiv de abordat – într-un carnețel cu file detaşabile sau într-o aplicație de software

care este uşor de accesat. Utilizate adecvat, listele de verificare pot fi un avantaj uriaş în creşterea productivităţii personale şi în reducerea presiunii mentale.

Capacitatea şi disponibilitatea de a crea pe loc o listă de verificare, accesibilă şi utilizată când este necesar, sunt componente fundamentale ale autogestionării de înaltă performanţă.

Dacă *ai captat* acum, efectiv, tot ceea ce reprezintă o buclă deschisă în viaţa ta personală sau profesională, *ai clarificat* şi procesat fiecare dintre elementele acelea, raportat la ce înseamnă ele pentru tine şi ce acţiuni impun, şi *ai organizat* rezultatele într-un sistem intact care conţine o perspectivă completă şi actualizată – la scară mai amplă sau mai redusă – asupra tuturor proiectelor tale prezente şi a celor ce se vor concretiza, poate, „într-o bună zi", atunci eşti gata pentru următoarea etapă de implementare în arta productivităţii lipsite de stres: procesul de reflecţie.

Reflecţia: să menţii totul proaspăt şi funcţional

SCOPUL acestei întregi metode de gestionare a fluxului de lucru nu este acela de a-ţi lăsa creierul să devină slab, ci de a-i da, de fapt, posibilitatea de a fi liber să experimenteze o activitate mai elegantă, mai productivă şi mai creativă. Totuşi, pentru a câştiga acea libertate, creierul tău trebuie să se ocupe în mod consecvent de toate angajamentele şi activităţile tale. Trebuie să ai asigurări că faci ceea ce trebuie să faci şi că este în regulă să *nu* faci ceea ce nu faci. Asta facilitează condiţia de *a fi prezent*, care reprezintă

întotdeauna starea optimă din care să operezi. Să-ţi reexaminezi sistemul, în mod regulat, să reflectezi asupra conţinuturilor şi să-l menţii actualizat şi funcţional sunt precondiţii pentru genul acela de claritate şi stabilitate.

Dacă ai o listă de telefoane pe care trebuie să le dai, spre exemplu, în clipa în care lista aceea nu este complet actualizată astfel încât să conţină *toate* telefoanele pe care trebuie să le dai, creierul tău nu va avea încredere în sistem şi nu va simţi o uşurare vizavi de sarcinile sale mentale de nivel scăzut. Va trebui să-şi reia sarcinile de a reţine, de a procesa şi de a-şi reaminti, pe care, după cum ar trebui să ştii până acum, nu le execută foarte eficient.

Toate acestea înseamnă că sistemul tău nu poate fi static. Pentru a sprijini alegeri adecvate de acţiune, trebuie menţinut la zi. Şi ar trebui să declanşeze evaluarea constantă şi adecvată a vieţii tale personale şi profesionale pe câteva planuri.

Există două chestiuni majore care trebuie abordate la acest moment:

- • Ce trebuie să iei în considerare în privinţa tuturor acestor aspecte şi când?
- • Ce trebuie să faci, şi cât de des, pentru a te asigura că totul funcţionează ca un sistem consecvent, eliberându-te de sarcina de a gândi şi gestiona la un nivel mai ridicat?

Un proces real de examinare va duce la o gândire nouă, amplificată şi proactivă, în sectoare-cheie ale vieţii tale personale şi profesionale. O astfel de gândire se naşte atât dintr-o concentrare focalizată, cât şi din brainstormingul neprevăzut, dar benefic, care va fi declanşat şi dinamizat de

o examinare personală consecventă a inventarului tău de acțiuni şi proiecte.

La ce să te uiți şi când

Sistemul şi comportamentele tale personale trebuie să fie stabilite astfel încât tu să poți vedea toate acțiunile posibile pe care trebuie să le vezi, *atunci* când ai nevoie să le vezi. În realitate este doar o chestiune logică, dar puține persoane au procesele şi organizarea perfecționate până în punctul în care acestea să fie atât de funcționale pe cât pot fi.

Când ai acces la un telefon şi ceva timp la dispoziție, ar trebui ca măcar să arunci o privire pe lista cu toate telefoanele pe care trebuie să le dai şi apoi fie să te direcționezi spre cel mai important de care te poți ocupa, fie să îți acorzi permisiunea de a te simți în regulă să nu te deranjezi pentru niciunul dintre ele. Când urmează să intri la o discuție cu şeful sau cu partenerul tău, acordă-ți un moment pentru a examina agendele în aşteptare pe care le ai în comun cu el, astfel încât să ştii că îți utilizezi timpul cât mai eficient. Când trebuie să iei ceva de la curățătoria chimică, în primul rând ar trebui să treci în revistă rapid toate comisioanele pe care ai putea să le faci pe drum.

Câteva secunde pe zi sunt, de regulă, tot ce îți trebuie pentru o trecere în revistă, atât timp cât te uiți la o cantitate suficientă din lucrurile potrivite, la momentul potrivit.

Oamenii mă întreabă adesea: „Cât de mult timp dedici sistemului tău?” Răspunsul meu este, pur şi simplu: „Atât cât îmi trebuie pentru a mă simți liniştit cu ceea ce fac.” În realitate, este o acumulare de două secunde aici, trei secunde acolo. Ce nu înțeleg cei mai mulți oameni este că, într-un sens, listele mele sunt biroul meu. Aşa cum tu poți avea la postul tău de lucru Post-it-uri şi teancuri de documente care reprezintă munca de făcut, la fel am şi eu listele mele şi calendarul de „Acțiuni următoare”.

Presupunând că ți-ai colectat, procesat şi organizat în întregime chestiunile, cel mai probabil vei aloca din când în când câteva momente pentru a-ți accesa sistemul în privința mementourilor cotidiene.

Consult**ă-ţ**i, în primul rând, calendarul...

Cea mai frecventă trecere în revistă va viza, probabil, calendarul tău zilnic şi dosarul tău *tickler* de zi cu zi, dacă ții unul actualizat, pentru a vedea „peisajul dur" şi a evalua ce e de făcut. Trebuie să cunoşti, în primul rând, parametrii de timp şi de spațiu. Faptul că ştii că ai şedințe încontinuu de la opt dimineața până la şase seara, spre exemplu, cu o pauză de prânz de doar jumătate de oră, te va ajuta să iei deciziile necesare privind orice alte activități.

...**Ş**i apoi listele cu ac**ţ**iuni

După ce îți treci în revistă toate angajamentele fixate pentru o zi sau o oră anume şi te ocupi de ce ai de făcut în legătură cu ele, următorul domeniu în ordinea frecvenței cu care trebuie realizată trecerea în revistă va fi cel al listelor cu toate acțiunile pe care le-ai putea face în contextul tău actual. Dacă eşti la biroul tău, spre exemplu, te vei uita la listele tale cu telefoane, acțiuni la computer şi lucruri de făcut la birou. Asta nu înseamnă neapărat că vei face vreunul din lucrurile de pe listele acelea; le vei evalua doar în comparație cu fluxul altor activități care îți parvin, pentru a te asigura că faci cele mai bune alegeri cu privire la ceea ce ar trebui să gestionezi. Trebuie să te simți încrezător că nu îți scapă nimic esențial.

Întreținerea vieții şi urmărirea fericirii nu sunt două chestiuni distincte.

— Ayn Rand

Sincer, dacă listele tale de acțiune sunt la zi şi calendarul tău este de încredere, acestea ar putea să fie singurele lucruri din sistemul tău asupra cărora va trebui să revii cel

puțin o dată la două zile. Au existat multe zile când nu am avut nevoie să mă uit pe niciuna din listele mele, de fapt, pentru că era clar din interfață – calendarul meu – ce nu voi putea să fac.

Trecerea în revist**ă** adecvat**ă**, în contextul adecvat

Ai putea să ai nevoie să accesezi oricare dintre listele tale, în orice moment. Când tu şi partenerul de viață vă detensionați la sfârşitul zilei şi vrei să te asiguri că te vei ocupa de „afacerea" pe care voi doi o gestionați împreună, privind casa, familia şi/sau viața personală, ar fi recomandat să te uiți pe agenda ta acumulată pentru el sau ea. Pe de altă parte, dacă şeful tău vine neanunțat pentru o conversație față-n față despre realitățile şi prioritățile curente, îți va fi foarte util să ai la îndemână lista de „Proiecte" actualizată şi „Agenda" pentru el sau ea. Când primeşti brusc o invitație prin SMS pentru o întâlnire la prânz, neplanificată dar foarte strategică, de la un potențial client care tocmai a apărut, cât de repede poți să „te pregăteşti de luptă", să scoți la imprimantă date relevante şi să renegociezi alte angajamente pentru a fi pe deplin prezent la întâlnirea aceea, care, dacă se desfăşoară cum trebuie, se poate prelungi până după-amiază?

Actualizarea sistemului tău

Adevăratul truc pentru a asigura caracterul demn de încredere al întregului sistem de organizare stă în reîmprospătarea, în mod regulat, a gândirii şi a sistemului tău, dintr-o perspectivă mai elevată. Totuşi, asta este imposibil de realizat dacă listele tale rămân prea mult în urma realității tale. Nu vei putea să te păcăleşti pe tine însuți în legătură cu asta: dacă sistemul tău este depăşit, creierul tău va fi forțat să se implice din nou, pe deplin, la nivelul mai scăzut al rememorării.

Pentru a face cunoaşterea productivă, va trebui să învățăm să vedem atât pădurea, cât şi copacii. Va trebui să învățăm să ne conectăm.

— Peter F. Drucker

Aceasta este, poate, cea mai mare provocare dintre toate. După ce ai văzut cum este să ai un cap limpede şi să deții controlul asupra a tot ceea ce se petrece, poți să faci ce este necesar ca să menții acest standard operațional? Anii numeroşi pe care i-am petrecut cercetând şi implementând această metodologie cu o mulțime de persoane mi-au demonstrat că, pentru sustenabilitatea procesului, cheia magică este Reexaminarea Săptămânală.

Puterea Reexaminării Săptămânale

Dacă eşti la fel ca mine şi ca majoritatea oamenilor, indiferent cât de bune ar fi intențiile tale, lumea va veni spre tine mai repede decât vei putea tu să ții pasul. Mulți dintre noi parcă am avea în natura noastră tendința să ne lăsăm prinşi în mai multe lucruri decât putem să facem față. Ne programăm întâlniri în linie toată ziua, după programul de lucru, mergem la evenimente ce generează idei şi angajamente de care trebuie să ne ocupăm şi ne încurcăm în obligații şi proiecte care au potențialul de a ne proiecta inteligența creativă pe orbite cosmice.

În mod invariabil, vei asimila mai multe oportunități decât poate să proceseze sistemul tău în fiecare zi.

Tocmai vârtejul acesta de activități este ceea ce face ca Reexaminarea Săptămânală să fie atât de valoroasă. Aceasta încorporează ceva timp pentru captare, reevaluare şi reprocesare, pentru a te menține în echilibru. Pur şi simplu nu există nicio modalitate de a realiza această regrupare necesară în timp ce încerci să faci munca obişnuită de zi cu zi.

Reexaminarea Săptămânală îți va ascuți de asemenea focalizarea intuitivă asupra proiectelor tale importante, pe măsură ce te ocupi de fluxul de noi inputuri şi de potențiale distrageri ale atenției care se abat asupra ta în restul săptămânii. Va trebui să înveți să spui nu – mai repede şi mai multor lucruri – pentru a te menține, confortabil, pe linia de plutire. Să ai ceva timp alocat special pentru a te ridica, cel puțin, la nivelul gândirii proiectului are un rol important în a uşura această misiune.

Ce este Reexaminarea Săptămânală?

Foarte simplu spus, Reexaminarea Săptămânală este orice trebuie să faci pentru a-ți goli mintea din nou şi pentru a te orienta pentru următoarele câteva săptămâni. Este parcurgerea etapelor de gestionare a fluxului de muncă – captarea, clarificarea, organizarea şi trecerea în revistă a tuturor angajamentelor, intențiilor şi înclinațiilor tale aflate în suspensie – până când poți să declari cu onestitate: „Ştiu cu siguranță în momentul acesta tot ceea ce nu fac, dar aş putea să fac, dacă m-aş hotărî."

Dintr-un punct de vedere practic, iată metoda în trei paşi care te poate aduce acolo: să devii *clar*, să devii *actualizat* şi să devii *creativ*. Faptul că devii clar va garanta că toate lucrurile tale colectate sunt procesate. Faptul că devii actual va garanta că toate „hărțile" sau listele tale de orientare sunt analizate şi la zi. Partea creativă se derulează într-o oarecare măsură automat, pe măsură ce devii clar şi actualizat – vei genera în mod natural idei şi perspective care vor adăuga valoare gândirii tale despre viața profesională şi personală.

Să devii clar

Acesta este stadiul inițial al strângerii tuturor proiectelor neterminate care au fost generate în cursul săptămânii tale aglomerate. Notițe luate în şedințe, chitanțe şi cărți de vizită pe care le-ai strâns, înştiințări din partea şcolilor unde

învață copiii tăi şi toate inputurile variate care, fără voia ta, s-au acumulat în toate buzunăraşele şi locurile ciudate din poşeta şi servieta ta, în sms-uri din smartphone-ul tău, în haină şi pe comoda din dressing, în plus pe lângă ceea ce survine pe canalele tale obişnuite de input, cum ar fi Inbox-ul e-mailului tău şi rețelele de socializare.

Strânge hârtiile şi materialele izolate Scoate diversele hârtii, cărțile de vizită, chitanțele şi aşa mai departe, care s-au strecurat prin toate cotloanele biroului, hainelor şi accesoriilor tale. Pune-le pe toate în tăvița ta pentru documente, în vederea procesării.

Goleşte „Intrările” Examinează orice notițe de la şedințe şi însemnări pe hârtie sau în dispozitivele tale mobile. Hotărăşte şi enumeră toate elementele de acțiune, proiectele, acțiunile în aşteptare, evenimentele din calendar şi pe cele de tipul „Într-o bună zi/poate”, după cum este necesar. Arhivează toate notițele şi materialele de referință. Adu la zero secțiunile de „Intrări” din e-mailurile, sms-urile şi mesageria ta vocală. Fii neîndurător cu tine însuți, procesând toate notițele şi gândurile referitoare la interacțiuni, proiecte, inițiative noi şi inputuri care ți-au parvenit de la ultima descărcare şi scapă de cele care nu-ți sunt necesare.

Goleşte-ți mintea Notează sau tastează (în categoriile corespunzătoare) orice proiecte noi, elemente de acțiune, proiecte în aşteptare, proiecte de tipul „Într-o bună zi/poate” şi aşa mai departe, pe care nu le-ai captat şi clarificat încă.

Să devii actualizat

Acum trebuie să „treci în ariergardă” şi să elimini mementourile depăşite din sistemul tău, să îți aduci listele active la zi şi să le completezi. Iată etapele:

Reexaminează listele de „Acțiuni următoare” Bifează acțiunile finalizate. Caută cu atenție mementouri ale unor etape de acțiune pentru înregistrare. De multe ori m-am mişcat atât de rapid încât nu am avut ocazia să bifez multe elemente finalizate de pe lista mea, cu atât mai puțin să decid ce am de făcut mai departe. Este momentul potrivit în acest scop.

Reexaminează datele anterioare din calendar Reexaminează în detaliu intrările din calendar din ultimele două sau trei săptămâni, căutând elementele de acțiune rămase sau emergente, informații de referință şi aşa mai departe şi transferă datele acelea în sistemul activ. Identifică toate reacțiile de tipul „Aha! Asta îmi aminteşte că...!”, împreună cu acțiunile asociate lor. Probabil că vei observa şedințe şi evenimente la care ai luat parte, care declanşează gânduri legate de ce ar trebui să faci mai departe în legătură cu conținutul. Fii capabil să-ți arhivezi vechiul calendar fără să rămână nimic necaptat.

Reexaminează calendarul următor Uită-te la intrările ulterioare din calendar (pe termen lung şi scurt). Captează acțiunile despre proiecte şi pregătirile necesare pentru evenimentele care urmează. Calendarul tău este una dintre cele mai bune liste de verificare pe care să o reeexaminezi în mod regulat, pentru a împiedica stresul din ultima clipă şi pentru a declanşa o gândire frontal creativă.[*********] Viitoarele călătorii, conferințe, şedințe, sărbători etc. ar trebui să fie evaluate în vederea proiectelor de adăugat pe listele tale cu „Proiecte” şi „Acțiuni următoare”, pentru oricare dintre acele

situații care se află deja pe radarul tău, dar nu sunt încă pe pilot automat.

******** Este adevărat mai ales atunci când alte persoane au autoritatea să adauge intrări în calendarul tău. Este foarte ușor să fii neplăcut surprins de ședințe pe care le observi brusc și care fuseseră programate de altcineva! (n.a.)

Reexaminează lista „În așteptare” Se impune vreo continuare? Trebuie să trimiți vreun e-mail pentru a primi o înștiințare cu privire la situație? Trebuie să adaugi vreun element pe lista cu „Agenda” pentru a te pune la curent atunci când vei vorbi cu el sau cu ea? Înregistrează toate acțiunile următoare. Bifează-le pe cele primite deja.

Reexaminează listele cu „Proiecte” (și *cu „Rezultate mai ample”)* Evaluează situația proiectelor, obiectivelor și rezultatelor, unul câte unul, asigurându-te că în sistemul tău există cel puțin o acțiune de demarare pentru fiecare în parte. Parcurgi toate planurile active și relevante de proiecte, materialele auxiliare și orice alte materiale necesare lucrărilor în desfășurare, pentru a declanșa noi acțiuni, completări și elemente în așteptare etc.

Reexaminează toate listele de verificare relevante Există vreun alt lucru pe care nu l-ai făcut, pe care trebuie sau vrei să îl faci, date fiind diferitele tale angajamente, interese și responsabilități?

Să devii creativ

Această metodologie nu se referă doar la a face ordine și a ajunge la o finalizare. Aceștia sunt factori esențiali, desigur, care să fie utilizați pentru claritate și focalizare. Totuși, în fond, impulsul fundamental pentru propria mea incursiune în acest domeniu a fost crearea spațiului necesar pentru a cataliza și a accesa o gândire și o direcție noi, creative și

valoroase. Dacă ai ajuns până aici în implementarea acestei metodologii, în general, acestea nu sunt aspecte care să solicite o grămadă de energie pentru a fi atinse. Noi suntem ființe creative în mod natural, investite în existența noastră pentru a trăi, a ne dezvolta, a ne exprima şi a ne extinde. Dificultatea nu este aceea de *a fi* creativ – ci de a elimina barierele din calea fluxului natural al energiilor noastre creatoare. Din punct de vedere practic, este vorba despre a te mobiliza, despre a permite ideilor spontane să iasă la iveală, despre a le capta şi a le fructifica valoarea. Dacă în procesul de citire şi aplicare a oricăreia dintre tehnicile acestea, te confrunți cu orice fel de reacție de tipul „Aha! Asta îmi aminteşte că...” sau „Hmmm, cred că aş putea să vreau să...” pentru că ți-ai externalizat gândirea şi ai reflectat asupra lucrurilor, înseamnă că deja demonstrezi firescul acestui proces.

„Punctul de vedere” este soluția aceea chintesențial umană la supraîncărcarea informațională, un proces intuitiv menit să reducă lucrurile la un minimum esențial, relevant şi gestionabil... Într-o lume cu conținut hiperabundent, punctul de vedere va deveni cea mai rară dintre resurse.

— Paul Saffo

După cum am spus, este posibil să nu ai niciun element asupra căruia să trebuiască să te concentrezi la momentul de față, de vreme ce probabil că cea mai mare parte din gândirea ta creativă şi-a făcut deja apariția şi a fost deja integrată în acest proces. Există însă câțiva declanşatori adiționali pe care i-ai putea considera utili pentru a finaliza acest proces.

Reexaminează lista cu proiectele din categoria „Într-o bună zi/Poate” Verifică dacă există vreun proiect care ar fi putut să devină mai interesant sau mai valoros pentru a fi activat şi transferă-l în „Proiecte”. Şterge-le pe toate care au stat pur şi simplu mult mai mult decât ar fi trebuit, din moment ce lumea şi interesul tău s-au schimbat suficient pentru a le

scoate chiar şi de pe acest radar informal. Adaugă orice posibilităţi emergente, la care abia acum începi să te gândeşti.

Fii creativ şi curajos Există idei noi, minunate, nebuneşti, creative, incitante, de a-ţi asuma riscuri pe care le poţi capta şi adăuga în sistemul tău sau în „creierul tău extern”?

Acest proces de reexaminare este ceva de bun-simţ, dar puţini dintre noi îl fac pe cât de bine sau de consecvent ar putea, ceea ce înseamnă pe cât de constant ar trebui pentru a ne menţine mintea limpede şi un sentiment al controlului relaxat. Desigur, anvergura sa este descurajatoare mai ales dacă nu ţi-ai structurat şi nu ţi-ai populat încă sistemul personal pentru a deţine date care să fie rezonabil de actualizate şi complete. Şi chiar dacă ai un centru de control decent, date fiind presiunile şi solicitările lumii tale de zi cu zi, este rareori evident sau uşor să faci ca acest tip de eveniment de reflecţie şi recalibrare să se producă.

Momentul **şi** locul potrivite pentru reeexaminare

Reexaminarea Săptămânală este atât de importantă încât este de datoria ta să stabileşti obiceiuri, medii şi instrumente bune pentru a o sprijini. După ce a fost stabilită zona ta de confort pentru genul de control relaxat la care se referă *Metoda GTD*, nu va trebui să îţi faci prea mult griji că nu vei putea să te mobilizezi să faci reeexaminarea – va *trebui*, pentru a te putea întoarce la standardele tale personale.

Până atunci, fă tot ce trebuie să faci, o dată pe săptămână, pentru a te păcăli pe tine însuţi să te îndepărtezi de rutina zilnică timp de câteva ore – nu pentru a te decupla, ci pentru a te ridica cel puţin până la orizontul tuturor proiectelor tale şi situaţiei acestora şi pentru a te

pune la punct cu tot ceea ce are legătură cu aspectele care îți distrag atenția.

Dacă dispui de luxul unui birou sau spațiu de lucru care poate fi cât de cât izolat de oamenii şi interacțiunile de peste zi, şi dacă ai mai mult sau mai puțin o săptămână tipică de lucru de cinci zile, îți recomand să blochezi pentru examinare două ore la începutul după-amiezii din ultima ta zi de lucru. Trei factori fac ca acesta să fie un moment ideal:

- • Probabil că evenimentele din timpul săptămânii sunt încă suficient de recente pentru ca tu să poți face o disecție completă („Oh, da, trebuie să mă asigur că o sun înapoi în legătură cu...”).
- • Când vei descoperi (în mod invariabil) acțiuni care necesită contactarea unor persoane de la serviciu, încă vei avea timp să faci asta înainte ca ele să plece în weekend.
- • Este grozav să-ți scoți toate grijile din minte ca să poți pleca în weekend pregătit să te reîmprospătezi şi să te recreezi, fără să mai ai nicio apăsare inutilă.

Totuşi, ai putea fi genul de persoană care nu are weekenduri normale. Eu, spre exemplu, am la fel de multe de făcut în zilele acelea ca şi în cursul săptămânii. Dar dispun de luxul (?) de a suporta călătorii frecvente şi lungi cu avionul, care îmi oferă o oportunitate ideală de a recupera. Numeroşi oameni şi-au structurat propria rutină pentru Reexaminarea Săptămânală, în aşa fel încât să se potrivească cu stilul lor de viață, de la timpul obişnuit petrecut la cafeneaua preferată, în fiecare sâmbătă dimineață, şi până la momentele când stau în biserică, în timpul repetițiilor la cor ale fiicei lor, în fiecare duminică.

Din când în când, pleacă şi relaxează-te puțin. Dacă vei munci neîntrerupt, îți vei

slăbi judecata. Mergi ceva mai departe, pentru că munca ta va căpăta astfel perspectivă , iar lipsa armoniei va fi mai uşor de văzut.

— Leonardo da Vinci

Indiferent care ar fi stilul tău de viață, ai nevoie de un ritual săptămânal de regrupare. Probabil că ai deja ceva de felul acesta (sau pe aproape). Dacă da, fructifică din plin obişnuința, adăugându-i un proces de reeexaminare de la o altitudine mai mare.

Persoanele cărora li se pare cel mai dificil să-şi facă timp pentru această reexaminare sunt cele care au în mod constant muncă la cerere şi medii casnice, cu zero spațiu sau timp încorporat pentru regrupare. Cei mai stresați profesionişti pe care i-am întâlnit sunt cei care trebuie să reacționeze în aspecte esențiale la muncă (de exemplu, traderii de nivel înalt de la bursă şi şefii de personal) şi după aceea se duc acasă la cei doi copii sub zece ani şi la soția care a avut şi ea o zi grea la serviciu. Din fericire, câțiva dintre ei au de făcut drumul înapoi acasă, timp de o oră.

Dacă te recunoşti în imaginea aceea, cea mai mare provocare a ta va fi să încorporezi un proces constant de regrupare, fără ca lumea ta să fie prezentă în fața ochilor tăi. Fie va trebui să accepți necesitatea unui interval de timp petrecut la birou, după-programul de lucru, într-o vineri seară, fie va trebui să stabileşti acasă un moment şi de timp relaxat, dar dedicat serviciului.

Cele mai bune idei ale tale despre muncă nu vor apărea în timp ce eşti la serviciu.

Timpul pentru reexaminarea operațională executivă Am instruit numeroşi directori să-şi aloce exclusiv două ore din calendarele lor, la finalul săptămânii de lucru. În cazul lor, cea mai mare problemă este cum să echilibreze gândirea de calitate şi timpul pentru a recupera solicitările urgente ale

interacţiunilor esenţiale. Aceasta este o decizie dificilă. Totuşi, cei mai influenţi şi mai experimentaţi dintre ei cunosc valoarea sacrificării aspectelor urgente în aparenţă, în favoarea celor cu adevărat importante şi îşi creează ferestrele de timp necesare pentru o versiune a acestui proces. Unul dintre clienţii noştri, liderul departamentului de dezvoltare administrativă pentru una dintre cele mai mari companii din lume, a sugerat că încorporarea timpului de calitate pentru examinare şi regrupare, cu scopul de a avea încredere în luarea intuitivă de decizii, este în acelaşi timp esenţială pentru şi complet absentă în eşaloanele superioare ale organizaţiei sale.

Gândirea este însăşi esenţa pentru, şi cel mai dificil lucru de făcut în afaceri şi în viaţă. Cei care clădesc imperii îşi petrec oră de oră prinşi în activitatea mentală... în vreme ce alţii se distrează. Dacă nu eşti pe deplin conştient în depunerea efortului de efectuare a gândirii integrate şi autoghidate... atunci cedezi în faţa leneviei şi nu mai deţii controlul asupra vieţii tale.

— David Kekich

Chiar şi directorii executivi care au integrat un spaţiu constant pentru reflecţie cu privire la munca lor par să acorde prea puţină importanţă procesului mai comun al reexaminării şi recuperării de la nivelul Orizontului 1 (Proiectele). Între şedinţe una după alta şi plimbările agale în jurul heleşteului tău cu peşti koi, cu un pahar de vin în mână, la apusul soarelui, trebuie să existe un nivel de reexaminare uşor mai ridicat, necesar pentru controlul şi focalizarea operaţională. Dacă crezi că ţi-ai identificat, clarificat, evaluat şi actualizat complet toate buclele deschise, probabil că te păcăleşti singur.

Reexaminări ale „imaginii de ansamblu”

Da, la un moment dat trebuie să clarifici rezultatele mai importante, obiectivele pe termen lung, viziunile şi

principiile care îți impulsionează, testează şi prioritizează, în cele din urmă, deciziile.

Să încerci să stabileşti obiective înainte să ai încredere că îți poți menține lumea cotidiană sub control îți va submina frecvent motivația şi energia, în loc să le amplifice.

Care sunt țintele şi obiectivele-cheie în munca ta? Ce ar trebui să ai peste un an sau trei ani de aici încolo? Cum merge cariera ta? Este acesta cel mai satisfăcător stil de viață pentru tine? Faci ceea ce vrei sau ai nevoie cu adevărat, dintr-o perspectivă mai profundă şi pe termen mai lung?

Punctul focal explicit al acestei cărți nu constă în separarea nivelurilor reprezentând Orizonturile 3–5. Îndemnul adresat ție, de a opera dintr-o perspectivă mai înaltă, constituie, totuşi, scopul său *implicit* – de a te sprijini pe tine ca expresia deplină a vieții tale să fie mult mai satisfăcătoare şi mai bine aliniată cu jocul mai mare în care eşti implicat. Pe măsură ce creşti viteza şi agilitatea cu care faci ordine la nivelurile La Sol şi Orizontul 1 ale vieții tale personale şi profesionale, ai grijă să revizitezi celelalte niveluri în care eşti angajat, după cum este necesar, pentru a-ți păstra mintea cu adevărat limpede.

Cât de des ar trebui să te provoci pe tine însuți cu genul acela de examinare cuprinzătoare este ceva ce numai tu poți stabili. Principiul pe care trebuie să-l susțin în acest punct este următorul:

Tu trebuie să-ți evaluezi viața personală şi profesională la orizonturile adecvate, luând deciziile adecvate, la intervalele adecvate, pentru a recunoaşte realmente adevărul. Aceasta este o obligație şi o invitație pentru tine pe toată durata vieții, de a-ți împlini destinul sau intenționalitatea nefinalizate, oricare ar fi acestea.

De-a lungul anilor am descoperit, atât din propria-mi experienţă, cât şi din faptul că am fost implicat îndeaproape în lumea de zi cu zi a nenumăraţi oameni, că revenirea cu picioarele pe pământ, în cele din urmă, şi dobândirea controlului asupra aspectelor obişnuite ale vieţii produce un teren fertil de inspiraţie naturală pentru chestiunile noastre de nivel mai înalt. Din cauza resorturilor şi înclinaţiilor noastre mai profunde, ne-am încâlcit în complexităţile şi angajamentele care creează frecvent confuzii şi sentimentul că suntem copleşiţi. Ai simţit o nevoie profundă de a avea copii; acum îi ai şi fiecare dintre ei reprezintă un efort major, care va fi gestionat timp de cel puţin două decenii. Te-ai simţit nevoit să fii creativ şi să produci valoare recunoscută (şi monetizată) în lume; aşa că ai clădit o afacere sau te-ai angajat într-o carieră profesională impunătoare, iar acum eşti îngropat în mult mai multe lucruri decât poţi face faţă. Este posibil ca în momentul de faţă să nu-ţi fie necesare mai multe obiective – ai nevoie să te simţi confortabil cu cele pe care le-ai pus deja în mişcare şi cu încrederea că poţi avansa elegant oricare altele noi.

Pentru a înţelege lumea, trebuie să te îndepărtezi de ea din când în când.
— Albert Camus

Într-adevăr, oricând ne este de folos o privire proaspătă asupra viziunilor, valorilor şi obiectivelor noastre. Dar, din experienţa mea, vei opune rezistenţă acelei conversaţii cu tine însuţi dacă nu crezi că faci faţă foarte bine lumii pe care ţi-ai creat-o deja! Cât de mult durează să schimbi un obiectiv sau o imagine a ceea ce vrei? Nu durează prea mult timp, poate chiar deloc. Cât de mult îţi va trebui să te simţi încrezător că îţi poţi livra ţie rezultatele faţă de care îţi asumi un angajament? Experienţa mea este că vor trebui cel puţin doi ani de implementare şi de familiarizare cu această metodologie pentru a ajunge la nivelul acela de încredere în

sine. Acestea nu sunt veşti proaste – sunt doar nişte veşti. Vestea bună este că dobândirea unui control mai mare la nivelurile mai obişnuite şi operaționale ale vieții tale profesionale şi personale îți este imediat accesibilă când începi să aplici aceste practici excelente, şi probabil îți va deschide ochii asupra unor aspecte reale ale jocului tău mai cuprinzător, pe care nu ai putea să le recunoşti sau să le fructifici altfel.

Lumea însăşi nu este niciodată copleşită sau confuză – numai noi suntem, din cauza felului în care suntem angrenați în ea.

Un aspect suplimentar al acestei dinamici de gândire spre viitor este valoarea faptului de a rămâne extrem de flexibil şi informal în legătură cu stabilirea de obiective. O schimbare semnificativă în această zonă a fost inaugurată în lumea software-ului, pe măsură ce „dezvoltare agilă de programe” a devenit norma pentru start-upurile de succes. Trebuie să ai o viziune, să faci tot ce poți pentru a-ți imagina cum ar putea să arate, să treci la treabă pentru a produce ceva ca primă materializare viabilă şi vandabilă şi apoi să „navighezi dinamic”, maturizându-ți atât viziunea, cât şi modalitatea de a o implementa, bazându-te pe feedback autentic din lumea ta reală. Mesajul este: gândirea pozitivă cu privire la viitor este esențială şi extraordinară, dar se manifestă cel mai eficient când este legată de o încredere privind execuția în lumea materială, având încorporată capacitatea de reacție şi corectare a direcției.

Lucru care ne aduce la punctul şi provocarea supremă pentru toată această metodologie personală de captare, clarificare, organizare şi reflecție: Este 9:22, miercuri-dimineața – ce faci?

}

Angajarea: luarea celor mai bune decizii de acțiune

CÂND VINE VORBA despre ziua ta de lucru în timp real, plină de hotărâre şi eficiență, cum hotărăşti ce să faci în orice moment dat?

Aşa cum am spus, răspunsul meu simplu este: ai încredere în inima ta. Sau în spiritul tău. Sau, dacă eşti alergic la genul acesta de cuvinte, încearcă cu: instinctul tău, experiența ta şi mintea ta, ficatul tău, intuiția ta – orice funcționează ca punct de referință ca să te faci să te retragi cu un pas înapoi şi să accesezi orice consideri tu a fi sursa înțelepciunii tale interioare. Dacă ai făcut vreodată alegeri deliberate, pe lângă cele spontane şi reactive, vei şti la ce mă refer.

În fond şi întotdeauna, trebuie să ai încredere în intuiția ta. Există însă numeroase lucruri pe care le poți face şi care pot spori acea încredere.

Asta nu înseamnă să te arunci cu capul înainte – desigur, cu excepția cazurilor în care chiar asta înseamnă. La un moment dat în viața mea, eu chiar am mers, cu vârf şi îndesat, pe drumul acela şi pot confirma că lecțiile au fost prețioase, dacă nu chiar absolut necesare.********

******** Există o mulțime de modalități de a abandona totul. Poți să ignori lumea fizică şi realitățile sale şi te poți încrede în univers. Am făcut asta cândva, în felul meu specific, şi a fost o experiență puternică. Şi una pe care nu aş dori-o nimănui. Am încercat să mă debarasez de conexiunile mele practice, deşi nu am ales să-mi iau viața (am fost însă foarte aproape!). Am avut multe de învățat despre cooperarea cu lumea în care am ales să joc. Dar poziția preferabilă din punct de vedere moral este să cedezi în fața conştiinței tale interioare şi inteligenței şi recomandărilor sale pentru lumile în care trăieşti. Să ai încredere în tine şi în sursa inteligenței tale este cea mai elegantă variantă de a gusta libertatea şi a-ți manifesta productivitatea personală. (n.a.)

După cum am schițat în Capitolul 2, am descoperit trei cadre generale prioritare, care sunt deosebit de utile în contextul deciderii acțiunilor:

- • Modelul celor patru criterii pentru alegerea acțiunilor pe moment
- • Modelul triplustratificat pentru evaluarea muncii de zi cu zi
- • Modelul pe şase niveluri pentru a-ți reexamina propria muncă

Acestea sunt, întâmplător, prezentate în ordine ierarhică inversă – adică, invers față de perspectiva strategică obişnuită, de sus în jos. Pentru a respecta natura *Metodei GTD*, am găsit util să lucrez din nou de jos în sus, adică să încep cu nivelurile cele mai comune.

Modelul celor patru criterii pentru alegerea acțiunilor pe moment

Aminteşte-ți că tu faci alegeri de acțiune bazându-te pe următoarele patru criterii, în ordine:

- • Contextul
- • Timpul disponibil
- • Energia disponibilă
- • Prioritatea

Hai să le examinăm pe fiecare în parte, în lumina felului în care îți poți structura cel mai bine sistemele şi comportamentele pentru a profita de dinamicile sale.

Contextul

În orice moment, primul lucru pe care să-l iei în considerare este: ce ai putea să faci acolo unde te afli, cu instrumentele de care dispui? Ai un telefon? Ai acces la persoana cu care trebuie să discuți față în față, despre trei dintre elementele de pe agendă? Eşti la magazinul de unde trebuie să cumperi ceva? Dacă nu poți realiza acțiunea pentru că nu te afli în locul adecvat sau nu dispui de instrumentele adecvate, nu-ți face griji în privința aceasta.

Aşa cum am spus, de multe ori este util să îți organizezi mementourile pentru acțiune în funcție de context – „Telefoane", „Acasă", „La computer", „Comisioane", „Agenda pentru Joe", „Agenda pentru şedința de personal" şi aşa mai departe. Din moment ce contextul este primul criteriu care intră în joc, în cea mai bună dintre alegerile tale de acțiuni, listele clasificate în funcție de context previn reevaluările inutile referitoare la ceea ce este de făcut. Dacă ai o mulțime de lucruri de făcut pe o singură listă, dar în realitate nu poți să faci multe dintre ele în acelaşi context, te străduieşti să le regândeşti în permanență pe *toate*.

Ai libertate atunci când hamurile îți sunt uşoare.
— Robert Frost

Dacă ai călătorit pentru a întâlni un client la biroul său, şi la sosire descoperi că întâlnirea va fi întârziată cu cincisprezece minute, ar fi recomandat să recurgi la lista de „Telefoane" pentru a-ți folosi timpul în mod productiv. Listele tale de acțiune ar trebui desfăcute sau împăturite la loc, în funcție de ceea ce ai putea să faci în orice moment.

Un al doilea beneficiu real ia naştere din organizarea mementourilor pentru acțiune, în funcție de contextul adecvat: în sine, asta te obligă pe tine să atingi hotărârea deosebit de importantă cu privire la următoarea acțiune fizică pentru „chestiunile" tale. Toate listele mele de acțiune sunt organizate în felul acesta, aşa că trebuie să decid în

legătură cu acțiunea fizică imediat următoare, înainte să ştiu pe ce listă să trec un element. (Acest lucru necesită un computer? Un telefon? Să mă aflu într-un magazin? Să discut în timp real cu soția mea?) Oamenii care îşi dau lor înşişi o listă de acțiuni pentru Diverse (una care să nu fie specifică unui anumit context) îşi îngăduie să se îndrepte totodată, adeseori, spre decizia referitoare la următoarea acțiune.

Eu îi încurajez frecvent pe oamenii cu care lucrez să structureze categoriile listei din timp, pe când îşi procesează tăvițele pentru documente, deoarece asta le ancorează automat proiectele în lucrurile reale care trebuie realizate pentru a le duce mai departe.

Clasificarea creativ**ă** a contextului

Atunci când începi să implementezi consecvent această metodologie, vei găsi invariabil modalități inventive pentru a-ți ajusta propriile categorii contextuale astfel încât să se potrivească cu situația ta. Deşi categorisirea după instrument sau locul fizic este cea mai comună, există de multe ori alte modalități unice şi utile de a ne filtra mementourile.

Înainte să plec într-o călătorie lungă, voi crea „Înainte de călătorie" ca o categorie temporară în care voi muta toate lucrurile din oricare din listele mele de acțiuni care *trebuie* să fie gestionate înainte să plec. Aceea devine singura listă pe care trebuie să o analizez până când sunt toate finalizate. Ocazional am avut numeroase acțiuni următoare care îmi solicitau să fiu în dispoziția necesară pentru „scrierea creativă"; chiar dacă acele acțiuni se desfăşurau „La computer", ele necesitau un moment şi un cadru mental diferite de restul lucrurilor pe care trebuia să le fac la laptopul meu. A fost mult mai relaxant şi productiv să-mi gestionez atenția sortându-le pe acestea pe o listă diferită, cu acțiuni de „Scriere creativă". În prezent îmi împart

acțiunile care necesită un computer în cele care nu necesită conexiune la Internet, cele care necesită conexiune la Internet şi cele care presupun doar navigare (lucruri de explorat pe Web, care sunt potențial amuzante sau interesante).

De-a lungul anilor am văzut oameni utilizând efectiv categorii precum „Creieru′-n vacanță" (pentru acțiuni simple care nu solicitau în niciun fel gândirea) şi „Mai puțin de 5 minute" (pentru a obține „victorii" rapide). Ocazional, oamenii se simt mai în largul lor clasificându-şi mementourile după zonele de focalizare din viața lor profesională şi personală – „Financiar", „Familie", „Administrativ" etc. De curând, cineva mi-a împărtăşit valoarea pe care a descoperit-o în clasificarea acțiunilor pornind de la recompensa emoțională imediată pentru a le face – ajutorul acordat celorlalți, stabilitatea vieții, clădirea abundenței etc. Nu există vreun fel „corect" de a-ți structura listele cu „Acțiuni următoare" – doar ceea ce funcționează cel mai bine pentru tine, iar partea aceea din sistemul tău probabil că se va schimba la fel ca şi viața ta.********

******** Într-o lume ideală, ți-ai putea vedea toate mementourile pentru acțiuni viitoare în orice fel ai vrea să le vezi: timp, energie cerebrală, locuri sau instrumente necesare; beneficiile emoționale; domeniul vieții deservit; obiectivele şi proiectele sprijinite. Dificultatea este: Cât de multă structură înseamnă prea multă pentru valoarea sa potențială? Dacă trebuie să gândeşti şi să lucrezi prea mult pentru a introduce conținut în sistemul tău, nu o vei face. Aplicațiile digitale pentru gestionarea de liste şi categorii ne oferă din ce în ce mai multe oportunități să analizăm informația în numeroase feluri noi, dar trebuie să avem întotdeauna grijă să evaluăm dacă energia necesară pentru a utiliza sistemul în „iureşul luptei" merită. (Este posibil ca tu să fi creat această funcționalitate de sortare specifică contextului încă de când au fost introduse primele software-uri de calcul tabelar, structurând coloane şi construind macro-uri de clasificare. Dar chiar trebuie să trec prin toate acestea doar pentru a introduce „Să-l sun pe fratele meu" ca memento?!) (n.a.)

Dacă eşti un novice în acest proces, aceste detalii şi distincții par inutile sau chiar copleşitoare. Reține doar că atunci când identifici efectiv toate acțiunile următoare pe

care eşti hotărât să le întreprinzi pentru a-ți îndeplini angajamentele în viața personală şi profesională, vei ajunge, cel mai probabil, la mult mai mult de o sută. Pentru a implementa cu adevărat un „creier extern” şi a te bucura de rezultatele sale uimitoare, gestionarea acestui prim nivel al muncii tale, cu un asemenea grad de sofisticare, va aduce beneficii incomensurabile.

Timpul disponibil

Cel de-al doilea factor în alegerea unei acțiuni este cât de mult timp ai la dispoziție, înainte să trebuiască să faci altceva. Dacă şedința ta începe în zece minute, cel mai probabil vei alege o altă acțiune pe care să o faci chiar acum, decât dacă ai avea următoarele două ore libere.

Evident, este bine să ştii cât de mult timp ai la dispoziție (de unde valoarea unui calendar şi a unui ceas accesibile). Un inventar cu mementouri de acțiune acoperind întreaga ta viață îți va oferi maximum de informație în legătură cu ce trebuie să faci şi îți va uşura ajustarea acțiunilor la ferestrele pe care le ai. Cu alte cuvinte, dacă ai zece minute înaintea următoarei şedințe, găseşte ceva ce ai de făcut care să-ți ia zece minute. Dacă listele tale conțin doar lucrurile mari sau importante, este posibil ca niciun element listat să nu poată fi rezolvat într-un interval de zece minute – mai ales dacă le lipsesc mementourile pentru acțiuni următoare. Dacă va trebui să faci oricum lucrurile acelea cu acțiuni mai scurte, cel mai productiv mod de a le face este să utilizezi micile „ferestre de timp bizare” care apar pe parcursul zilei.

În plus, există numeroase ocazii în care te-ai aplecat asupra vreunei activități mentale intensive timp de câteva ore şi ai vrea să-ți schimbi obiectul atenției şi să obții câteva victorii uşoare. Atunci este grozav să rezolvi o părticică din lista ta cu acțiuni, ocupându-te de câteva lucruri care să poată fi terminate uşor şi rapid. Schimbă o rezervare la restaurant, sună un prieten şi urează-i la mulți ani,

comandă seminţe pentru păsări sau fă doar câţiva paşi până peste drum, la piaţă sau la farmacie, pentru un lucru de pe lista ta de „Comisioane".

Energia disponibilă

Cu toate că îţi poţi creşte nivelul de energie ocazional schimbând contextul şi redirecţionându-ţi focalizarea, există o limită. Finalul unei zile ocupate de o şedinţă-maraton de planificare a bugetului nu este, probabil, cel mai bun moment în care să suni un potenţial client, să începi să schiţezi o politică de evaluare a performanţei sau să abordezi un subiect nou şi sensibil cu partenerul tău de viaţă. Ar putea să fie mai bine să suni la compania aeriană pentru a schimba o rezervare, să procesezi câteva facturi, să ieşi pe verandă şi să priveşti apusul, să răsfoieşti o revistă economică sau, pur şi simplu, să faci curat într-un sertar al biroului.

Avem cu toţii momente când gândim mai eficient şi momente în care nu ar trebui să gândim deloc.

— Daniel Cohen

Simplul fapt de a avea toate opţiunile de acţiuni următoare la dispoziţie îţi permite să profiţi de diferite ferestre din timpul tău, ştiind că tot ceea ce va trebui să procesezi şi să faci la un moment dat îţi va permite să corelezi activitatea productivă cu nivelul tău de vitalitate.

Îţi recomand să păstrezi întotdeauna un inventar de lucruri care trebuie făcute şi care necesită foarte puţină energie, mentală sau creativă. Când te găseşti într-una din stările acelea cu energie scăzută, fă lucrurile acestea. Lecturile facile (reviste, articole, cataloage, navigare pe Web), datele de contact care trebuie introduse, ordonarea dosarelor, crearea unor copii de siguranţă pentru calculatorul tău, până şi udarea plantelor tale şi încărcarea capsatorului – acestea sunt câteva dintre nenumăratele

lucruri de care oricum va trebui sau vei dori să te ocupi la un moment dat.

Nu există niciun motiv să nu fii foarte productiv chiar şi atunci când nu eşti în formă maximă.

Acesta este unul dintre cele mai bune motive pentru a avea granițe foarte clare ale sistemului tău de gestionare personală: îți uşurează continuarea activității productive atunci când nu eşti în formă maximă. Dacă eşti într-o stare cu energie scăzută şi materialul tău de lectură este dezorganizat, chitanțele tale sunt împrăştiate peste tot, sistemul tău de îndosariere este haotic şi tăvița ta pentru documente este disfuncțională, pur şi simplu pare să fie prea greu să găseşti şi să organizezi sarcinile existente, aşa că eviți direct să faci ceva şi te simți şi mai prost. Una dintre cele mai bune modalități de a-ți creşte energia este să închizi câteva dintre buclele tale deschise. Aşadar, asigură-te întotdeauna că ai câteva bucle uşoare la îndemână, pe care să le închizi********.

******** Desigur, există o linie fină de demarcație între ceva ce nu necesită prea multă energie pentru că este cel mai productiv lucru pe care îl poți face pe moment şi a-l face pentru a evita să faci lucruri mai dificile pe care ştii că *ar trebui* să le faci! (n.a.)

Aceste prime trei criterii pentru alegerea acțiunii (contextul, timpul şi energia) demonstrează nevoia unui sistem complet de mementouri pentru acțiuni următoare. În cea mai mare parte a timpului, nu te vei găsi într-o formă în care să efectuezi genul acela de gândire coordonată şi organizată: aceasta trebuie *să fi fost deja făcută*. În acest caz, poți opera mult mai mult „în modul tău" şi poți alege între acțiuni delimitate care se potrivesc situației.

Prioritatea

Dat fiind contextul în care te afli şi timpul şi energia de care dispui, următorul criteriu evident pentru alegerea de acțiuni

este prioritatea relativă: „Dintre toate opţiunile care îmi rămân, care este cel mai important lucru de făcut?”

„Cum îmi decid priorităţile?” este o întrebare pe care o aud frecvent. Ia naştere din experienţa oamenilor de a avea mai multe de dus decât pot gestiona în mod confortabil. Ei ştiu că trebuie făcute nişte alegeri dificile şi că unele lucruri ar putea să nu fie făcute deloc.

Este imposibil să te simţi bine în legătură cu alegerile tale dacă nu îţi este limpede în ce constă, de fapt, munca ta.

Până la urmă, pentru a te simţi bine în legătură cu ceea ce nu ai făcut, trebuie să fi luat câteva decizii conştiente referitoare la responsabilităţile, obiectivele şi valorile tale. Procesul acela include invariabil o interacţiune adeseori complexă cu obiectivele, valorile şi direcţiile organizaţiei (sau organizaţiilor) şi persoanelor importante din viaţa ta şi cu importanţa acelor relaţii pentru tine. Acest criteriu este soluţionat utilizând modelul de angajament al celor şase orizonturi, pe care l-am descris şi pe care îl voi dezvolta în scurt timp.

Modelul triplustratificat pentru evaluarea muncii de zi cu zi

Stabilirea de priorităţi presupune că unele lucruri vor fi mai importante decât altele, dar importante în comparaţie cu ce? În acest context, răspunsul este, cu munca ta – altfel spus, cu jobul (sau joburile) pe care l-ai acceptat din partea ta şi/sau din partea altora. Acesta este locul unde următoarele două cadre generale trebuie să fie fructificate în gândirea ta. Ele se referă la definirea muncii tale. Reţine că, deşi mare parte din această metodologie se va afla în sfera focalizării tale profesionale, eu utilizez „muncă” în sensul universal, referindu-mă la toate lucrurile pe care ţi-ai luat

angajamentul că le vei face, atât în plan personal, cât şi profesional.

În zilele noastre, însăşi activitatea cotidiană de lucru prezintă un gen de dificultate relativ nou pentru majoritatea profesioniştilor, un lucru a cărui înţelegere este utilă pe măsură ce căutăm să clădim cele mai productive sisteme. După cum am explicat anterior, pe parcursul zilei de lucru, în orice moment dat, tu vei fi angrenat în unul din cele trei tipuri de activităţi:

- • Să faci o muncă predefinită
- • Să faci munca pe măsură ce aceasta apare
- • Să-ţi defineşti munca

Este posibil să rezolvi lucruri din listele tale de acţiune, să rezolvi lucrurile pe măsură ce acestea se ivesc sau să procesezi inputurile care îţi parvin, pentru a determina, din listele tale, ce muncă trebuie făcută în privinţa lor, atunci sau mai târziu.

Adeseori este mai uşor să te împotmoleşti în solicitările urgente, de moment, decât să te ocupi de tăviţa ta pentru documente, de e-mail şi de restul buclelor tale deschise.

Asta ţine de simţul practic. Dar numeroşi oameni se lasă mult prea uşor absorbiţi de cea de-a doua activitate – rezolvarea lucrurilor neplanificate şi neaşteptate care apar —şi le lasă pe celelalte două să le alunece printre degete, în detrimentul lor.

Să zicem că este 10:26 dimineaţa, luni, şi eşti la biroul tău. Tocmai ai încheiat o conversaţie telefonică neaşteptată, de jumătate de oră, cu un potenţial client. Ai trei pagini de notiţe mâzgălite pe fugă, în timpul conversaţiei. Ai o şedinţă cu angajaţii tăi, programată la unsprezece, cam peste o jumătate de oră. Ai ieşit în oraş până târziu noaptea trecută,

cu părinții soției tale, şi încă te cam resimți (i-ai spus socrului tău că îl vei căuta tu în legătură cu...ce?) Asistentul tău tocmai ți-a lăsat pe birou două colete internaționale expres şi, în plus, spune că trebuie să discute cu tine în legătură cu trei solicitări urgente pentru o şedință, despre care nu ştie cum le vrei soluționate. Peste două zile ai o şedință majoră de planificare strategică pentru care nu ți-ai formulat încă ideile. Ledul de la indicatorul de ulei al maşinii tale s-a aprins în timp ce conduceai spre serviciu azi-dimineață. Şi şefa ta ți-a lăsat de înțeles în timp ce treceai pe lângă ea pe hol că, înaintea şedinței programate azi, la trei după-amiaza, ar vrea să ştie opinia ta cu privire la e-mailul pe care ți l-a trimis azi-noapte.

Sunt sistemele tale configurate pentru a te susține la maximum ca să poți gestiona această realitate luni-dimineața, la 10:26? Dacă îți păstrezi în continuare lucrurile în minte şi încă încerci să captezi doar lucrurile „esențiale" în listele tale, eu aş sugera că răspunsul este nu.

Am remarcat că oamenii se simt, de fapt, mai în largul lor făcând față surprizelor şi situațiilor de criză decât preluând controlul asupra procesării, organizării, examinării şi evaluării acelei părți a muncii lor care nu este la fel de autoevidentă. Este uşor să te laşi atras în modul „ocupat" sau „urgent", mai ales atunci când ai foarte multă muncă neprocesată şi relativ scăpată de sub control, pe biroul, în e-mailul şi în mintea ta.

De fapt, mare parte din viața ta personală şi profesională *chiar* apare pur şi simplu inopinat şi adeseori, de cum apare, se transformă într-o prioritate. Este cu siguranță adevărat pentru majoritatea profesioniştilor (şi pentru părinții cu copii mici!) că natura muncii lor le cere să fie imediat disponibili să preia noua muncă, pe măsură ce aceasta apare, în numeroase forme. Spre exemplu, trebuie să fii atent la şeful tău când îşi face apariția şi vrea câteva

minute din timpul tău. Primeşti o solicitare din partea unui director executiv senior, care dobândeşte brusc prioritate în fața tuturor celorlalte lucruri pe care credeai că trebuie să le faci astăzi. Afli despre o problemă serioasă cu efectuarea comenzii pentru un client major şi trebuie să te ocupi de ea imediat. Sau copilul tău are o tuse puternică.

Succesul înseamnă să înveți să te ocupi de Planul B.
— Autor necunoscut

Acestea sunt toate decizii personale de înțeles. Dar anxietatea începe să crească atunci când celelalte acțiuni din listele tale nu sunt reexaminate şi renegociate de tine sau între tine şi toți ceilalți. Sacrificiile constante de a nu realiza munca pe care ai definit-o pe listele tale poate fi tolerată doar dacă ştii ce nu faci. Ceea ce necesită procesarea regulată a tăviței tale pentru documente (definirea muncii tale) şi revizuirea constantă a listelor complete pentru toată munca ta predeterminată.

Dacă alegerea de a face o muncă ce tocmai a devenit necesară, în loc să faci munca pe care ai predefinit-o, este o alegere conştientă, bazată pe cea mai bună decizie a ta, asta înseamnă să joci jocul în cel mai eficient mod cu putință. Totuşi, majoritatea oamenilor au îmbunătățiri majore de operat în felul în care îşi clarifică, gestionează şi renegociază inventarul total de proiecte şi acțiuni. Dacă te laşi prins în urgențele care apar pe moment, fără să te simți împăcat cu lucrurile de care *nu* te ocupi, rezultatul constă în frustrare şi anxietate. De prea multe ori, stresul şi eficiența redusă sunt puse în seama surprizelor. Dacă ştii ce faci şi ce *nu* faci, surprizele sunt doar o altă oportunitate de a fi flexibil şi creativ, precum şi de a excela.

Nu există întreruperi – există doar inputuri prost gestionate.

Un alt motiv pentru care oamenii consideră cererile sau solicitările neaşteptate ca fiind ceva negativ este că ei nu au încredere că propriul sistem şi propriile atitudini sunt capabile să pună un „semn de carte” în dreptul oricărei acțiuni rezultate, care trebuie întreprinsă, sau la munca pe care o desfăşoară în prezent. Ei ştiu că trebuie să facă ceva în legătură cu munca nouă care tocmai a apărut, dar nu au încredere că o simplă notă în tăvița lor pentru documente va asigura că aceasta este realizată în intervalul adecvat. Aşa că îşi încetează activitatea anterioară şi încep imediat să facă ceea ce le-a fost solicitat sau pretins, plângându-se de întreruperea care tocmai le-a perturbat viața. Nu există întreruperi, în realitate – acestea sunt doar ocurențe greşit gestionate.

În plus, când tăvița pentru documente şi listele pentru acțiuni sunt ignorate prea mult timp, lucruri aleatorii pe care le conțin au tendința să apară ca urgențe mai târziu, adăugând mai multă muncă de făcut pe măsură ce apar pe neaşteptate pentru a înteți focul.

Mulți oameni utilizează inevitabilitatea unui torent aproape infinit de lucruri imediat evidente de făcut ca pe o modalitate de a evita responsabilitățile pentru a-şi defini munca şi a-şi gestiona inventarul total. Este uşor să te laşi atras în lucrurile nu chiar esențiale, dar care sunt la îndemână, mai ales dacă tăvița ta pentru documente şi organizarea ta personală sunt scăpate de sub control. De prea multe ori, „gestionarea prin deviații” este o scuză pentru a te îndepărta de grămezile amorfe de lucruri.

Aici este locul unde apare cu adevărat nevoia pentru *Metoda GTD*. Majoritatea oamenilor nu au crescut într-o lume în care definirea granițelor muncii şi gestionarea unui număr uriaş de bucle deschise erau necesare. Dar când ai dezvoltat aptitudinea şi obiceiurile de a procesa rapid inputul într-un sistem riguros definit, devine mult mai uşor

să ai încredere în deciziile tale personale, referitoare la jonglarea activităților pe care le ai de făcut, ce să te opreşti să mai faci şi de ce să te apuci, în schimb.

Acţiunea de echilibrare clipă de clipă

Să ignori neaşteptatul (chiar dacă ar fi posibil) ar însemna să trăieşti fără oportunitatea, spontaneitatea şi momentele bogate din care este făcută „viața".
— Stephen Covey

La un nivel avansat, poți trece ca fulgerul de pe un picior la altul şi înapoi. În timp ce îți procesezi tăvița pentru documente, spre exemplu, asistentul tău intră să-ți spună despre o situație care necesită atenția ta imediată. Nicio problemă – tăvița ta pentru documente şi e-mailul sunt încă acolo, cu tot ceea ce rămâne încă de procesat într-o perspectivă coordonată, gata să fie reluat atunci când poți reveni la ele. În timp ce aştepți la telefon, îți poți examina listele de acțiune şi poți căpăta o impresie asupra a ceea ce vei face atunci când se va încheia apelul. Când copilaşul tău merge de-a buşilea prin sufragerie şi tu eşti foarte atent la orice lucru neobişnuit la care ar putea fi nevoie să reacționezi, te poți ocupa de simpla căutare navigând pe Internet din lista ta „La computer". În timp ce aştepți începerea unei şedințe, poți parcurge teancul pentru „Lectură/Examinare" pe care l-ai luat cu tine. Şi atunci când conversația la care nu te aşteptai cu şeful tău micşorează la douăsprezece minute timpul pe care îl ai înaintea următoarei tale şedințe, poți găsi cu uşurință o modalitate de a utiliza fereastra aceea în avantajul tău.

Tu poți face doar una dintre aceste activități de lucru la un moment dat. Dacă te opreşti să stai de vorbă cu cineva în biroul lui sau al ei, nu lucrezi din listele tale şi nu procesezi lucrurile care apar. Provocarea este să te simți încrezător în legătură cu ceea ce te-ai hotărât să faci.

Deci, cum decizi? Asta va implica, din nou, judecățile tale intuitive – cât de importantă este munca neașteptată, comparativ cu restul? Cât de mult timp îți poți lasa tăvița pentru documente neprocesată și toate lucrurile neexaminate și să ai incredere că iei decizii bune referitor la ceea ce trebuie să faci?

Fă munca neașteptată pe măsură ce se ivește, nu pentru că este drumul cel mai ușor, ci pentru că este lucrul pe care trebuie să-l faci, față de tot restul.

Oamenii se plâng frecvent de întreruperile care îi împiedică să-și facă munca. Dar întreruperile sunt inevitabile în viață. Când reușești să rezolvi rapid și cu eleganță noile intrări și ești suficient de organizat pentru a profita de „ferestrele de timp bizare" care apar, atunci poți trece rapid de la o sarcină la alta. Poți procesa e-mailuri în timp ce ești în așteptare într-o teleconferință. Cercetările au demonstrat acum că nu poți să faci multitasking efectiv, adică să îți focalizezi atenția conștientă asupra a mai mult de un lucru o dată; și dacă încerci, asta îți diminuează considerabil performanța. În cazul în care mintea ta este singurul sistem de stocare, vei avea o tentativă de multitasking intern, lucru care este psihologic imposibil și este sursa unei cantități mari de stres pentru mulți oameni. Dacă ai stabilit practici pentru parcarea unor elemente încă incomplete la jumătatea drumului, totuși, focalizarea atenției tale poate trece fără probleme de la unul la altul și înapoi, cu precizia unui luptător de arte marțiale care pare să se bată cu patru persoane în același timp, dar care în realitate nu face decât să-și reorienteze rapid atenția.

Cu toate acestea, chiar dacă ai „centura neagră" în captarea și marcarea a ceea ce se petrece, tot trebuie să înveți să faci alegeri rapide și adecvate între acele sarcini numeroase pentru a menține un echilibru sănătos al fluxului tău de lucru. Alegerile tale vor trebui să fie calibrate

prin raportare la propria claritate pe care o ai cu privire la natura şi obiectivele muncii tale.

Capacitatea ta de a face faţă surprizelor constituie avantajul tău competitiv şi o cheie pentru echilibru mental şi sustenabilitate în stilul tău de viaţă. Dar, într-un anumit punct, dacă nu recuperezi şi nu aduci lucrurile sub control, faptul că eşti ocupat doar cu munca actuală îţi va submina eficienţa. Şi, într-un final, pentru a şti dacă ar trebui să te opreşti din ceea ce faci şi să te ocupi de altceva, va trebui să ai o bună cunoaştere a tuturor rolurilor tale şi a felului în care acestea se potrivesc laolaltă, într-un context mai larg. Singurul mod în care poţi obţine acest lucru este prin evaluarea vieţii tale personale şi profesionale în mod adecvat, pe mai multe orizonturi.

Modelul pe şase niveluri pentru a-ţi reexamina propria muncă

După cum am văzut în Capitolul 2, cele şase niveluri ale muncii pot fi gândite în termenii altitudinii, dispuse precum etajele unei clădiri:

- • Orizontul 5: Obiectivul şi principiile
- • Orizontul 4: Viziunea
- • Orizontul 3: Scopurile
- • Orizontul 2: Zonele de focalizare şi răspunderile
- • Orizontul 1: Proiectele curente
- • La sol: Acţiunile curente

Este logic ca fiecare dintre aceste niveluri să le amplifice pe cele de deasupra sa şi să se alinieze cu ele. Cu alte cuvinte, priorităţile tale se vor afla într-o ierarhie, de sus în

jos. În definitiv, dacă telefonul pe care ar trebui să-l dai intră în coliziune cu scopul sau valorile vieții tale, pentru a fi consecvent cu tine însuți, nu îl vei da. Dacă structura jobului tău nu corespunde cu poziția în care trebuie să te afli peste un an, ar trebui să regândeşti felul în care ți-ai structurat zonele de focalizare şi rolurile, dacă vrei să ajungi unde ți-ai propus, în cel mai eficient mod cu putință.

Munca ta este să îți descoperi munca şi apoi să te dăruieşti ei, din toată inima ta.
— Buddha

Să privim la acel prim exemplu, de jos în sus. Telefonul pe care trebuie să-l dai (acțiunea) este legat de afacerea la care lucrezi (proiectul), ceea ce ar creşte vânzările (responsabilitate). Această afacere specifică ți-ar oferi ocazia să avansezi în departamentul de vânzări (obiectivul profesional) datorită noii piețe pe care compania ta vrea să îşi facă intrarea (viziunea organizației). Şi asta te-ar aduce mai aproape de felul în care ai vrea să trăieşti, atât financiar, cât şi profesional (viața).

Sau, din cealaltă direcție, te-ai hotărât că vrei să fii propriul tău şef şi să îți fructifici câteva dintre înzestrările şi talentele tale unice, într-un anumit sector cu care rezonezi (viața). Aşa că îți clădeşti o afacere proprie (viziune), cu câteva obiective operaționale cheie, pe termen scurt (obiectivul profesional). Ceea ce îți conferă câteva roluri esențiale pe care trebuie să le îndeplineşti pentru a o pune pe picioare (responsabilitate), cu câteva rezultate imediate de realizat (proiecte). Pentru fiecare dintre acele proiecte, vei avea lucruri pe care trebuie să le faci, cât de curând poți (acțiuni următoare).

Cel mai bun loc în care să reuşeşti este cel în care te afli, cu ceea ce ai.
— Charles Schwab

Cea mai sănătoasă abordare pentru control relaxat şi productivitate inspirată este să gestionezi toate nivelurile într-o manieră echilibrată. La fiecare dintre acele niveluri, este esențial să identifici toate buclele deschise, toate elementele incomplete şi toate angajamentele pe care le ai chiar acum, cât de bine poți. Ele au venit toate, conştient sau nu, din impulsurile, atracțiile şi presiunile de la acele niveluri multiple dinăuntrul tău. Fără acceptarea şi evaluarea obiectivă a ceea ce este adevărat în prezent, şi fără să te simți încrezător că poți gestiona ceea ce ai creat, este întotdeauna dificil să porneşti spre țărmuri noi. Ce se află în e-mailul tău? Care sunt proiectele pe care trebuie să le începi sau să le finalizezi cu copiii tăi? De ce trebuie să te ocupi în rolurile tale actuale la locul de muncă? În lunile sau anii următori, ce te împinge să te schimbi sau te atrage să creezi? Acestea sunt toate bucle deschise în mintea ta, deşi de multe ori sunt necesare procese mai profunde şi mai introspective pentru a identifica obiectivele mai mari şi înclinațiile mai subtile.

Există magie în a te afla în prezent în viața ta. Eu sunt întotdeauna uimit de puterea observației clare cu privire la ceea ce se întâmplă, la ceea ce este adevărat.

Aflarea detaliilor exacte ale finanțelor personale, clarificarea datelor istorice ale companiei pe care o cumperi sau aflarea adevărului despre cine ce a zis şi cui într-un conflict interpersonal poate fi constructiv, dacă nu chiar absolut necesar şi de-a dreptul vindecător.

Să realizezi lucruri şi să te simți bine în legătură cu asta înseamnă să fii dispus să recunoşti, să accepți şi să te angajezi adecvat față de toate lucrurile din ecosistemul conştiinței tale. Stăpânirea artei productivității lipsite de stres solicită acest lucru.

Nu îți lipsesc niciodată oportunitățile să îți clarifici prioritățile la orice nivel. Fii atent care dintre orizonturi te cheamă.

Să lucrezi de jos în sus

Pentru a crea o aliniere productivă în viața ta, ai putea să începi destul de rezonabil, cu o clarificare de sus în jos. Hotărăşte de ce te afli pe pământ. Decide ce fel de viață şi muncă şi stil de viață ți-ar permite cel mai bine să îndeplineşti acel contract. Ce gen de slujbă sau de relații personale te-ar sprijini în acea direcție? Care sunt aspectele-cheie pe care ai nevoie să le pui la punct şi să le concretizezi chiar acum şi ce ai putea să faci fizic, cât mai curând cu putință, pentru a-l demara pe fiecare dintre ele?

În realitate, îți poți aborda prioritățile de la orice nivel, în orice moment. Eu am întotdeauna un lucru pe care l-aş putea face în mod constructiv pentru a-mi spori conştientizarea şi focalizarea la fiecare nivel. Nu îmi lipsesc niciodată viziunile de dezvoltat, obiectivele de reexaminat, proiectele de identificat sau de creat sau acțiunile în legătură cu care să decid. Trucul este să înveți să fii atent la ceea ce trebuie, la momentul adecvat, pentru a-ți păstra mintea clară şi prezentă în privința lucrului pe care îl faci.

Pentru că totul va fi, în cele din urmă, condus de prioritățile nivelului imediat superior, orice formulare a priorităților tale ar începe, în mod evident, cel mai eficient de la vârf. Spre exemplu, dacă îți petreci timp prioritizându-ți munca, şi mai târziu descoperi că nu este munca pe care crezi că ar trebui să o faci, este posibil să fi irosit timp şi energie care ar fi putut fi utilizate mai bine definind următoarea slujbă pe care o vrei cu adevărat. Problema este că, fără un sentiment al controlului la nivelul implementării (proiecte şi acțiuni curente) şi fără încredere în propria capacitate de a gestiona acele niveluri în mod adecvat, încercarea de a te gestiona pe tine însuți de sus în jos duce adeseori la frustrare.

Încercarea de a gestiona de sus în jos, când baza este scăpată de sub control, ar putea fi abordarea cea mai ineficientă.

Dintr-o perspectivă practică, eu sugerez, în schimb, să porneşti de jos în sus. Am pregătit oameni din ambele direcții şi, în termenii valorii durabile, pot spune sincer că a face pe cineva să preia controlul asupra detaliilor lumii sale fizice curente şi apoi, de acolo, să crească focalizarea nu a dat greş niciodată.

Motivul principal pentru a lucra din această direcție de jos în sus este că îți curăță de la bun început forurile interioare, permițând atenției tale creative să se focalizeze asupra viziunilor mai semnificative şi mai subtile pe care ar putea fi necesar să le pui la îndoială pentru a le identifica. De asemenea, această metodă anume are un grad ridicat de flexibilitate şi libertate şi include o practică de gândire şi organizare care este universală şi efectivă indiferent pe ce este focalizată. De aceea merită să fie învățată, indiferent care ar putea fi conținutul efectiv cu care te confrunți pe moment. Răzgândeşte-te, şi procesul acesta te va ajuta să te adaptezi cu viteză maximă. Nu ai nevoie de timp pentru a reseta o viziune sau un obiectiv, dar să înveți să le concretizezi şi să acționezi în baza lor într-o manieră accelerată, coordonată şi lipsită de stres este o artă care trebuie deprinsă şi exersată. Să ştii că ai acea capacitate îți va da permisiunea de a intra într-un joc mai mare. Îți conferă, efectiv, putere.

Am învătat de-a lungul anilor că lucrul cel mai important pe care să-l gestionezi este cel care te preocupă cel mai mult. Faptul că tu crezi că nu ar trebui să te preocupe este irelevant. Se află acolo şi se află cu un motiv. „Cumpără mâncare pentru pisici” cu siguranță nu s-ar număra printre cele mai importante lucruri dintr-un inventar teoretic de prioritizare, dar dacă acesta este lucrul care te distrage cel

mai mult, pe moment, atunci rezolvarea lui în vreun fel ar fi Activitatea Numărul Unu. După ce te ocupi de ceea ce îți captează atenția, te eliberezi pentru a observa ce îți captează *efectiv* atenția. Ceea ce îți va permite apoi să vezi ce îți captează *efectiv* atenția, şi aşa mai departe. Aproape fără vreo excepție, directorii executivi cu care am lucrat sunt cei mai deranjați de gestionarea detaliilor universului lor profesional de zi cu zi – e-mailuri, şedințe, călătorii, proiecte deraiate etc. Când încep să readucă toate aceste lucruri sub control, atenția lor se îndreaptă, invariabil, spre arii de focalizare şi interes dintr-o perspectivă mai înaltă – familia, cariera şi aspecte ce țin de calitatea vieții. Aşa că nu îți face griji cu privire la ce orizont sau conținut al vieții tale reprezintă cea mai mare prioritate de care să te ocupi – ocupă-te de ce este prezent. Când o vei face, vei descoperi şi vei aborda mai eficient lucrurile care sunt realmente adevărate şi semnificative pentru tine.********

******** Acesta este, foarte probabil, unul dintre motivele pentru care cineva ar putea opune rezistență acceptării şi implementării *Metodei GTD*. Confruntarea cu câteva dintre aspectele ce țin de orizonturi mai înalte şi ce ar putea să iasă la suprafață drept consecință, ar fi prea neplăcută. În mod paradoxal,să fii supraaglomerat şi copleşit poate fi, cel puțin temporar, o modalitate efectivă de a rămâne în largul tău. (n.a.)

În timp ce Orizontul 5 (obiectiv şi principii) este, evident, cel mai important context în cadrul căruia să stabileşti priorități, experiența mi-a arătat că atunci când înțelegem şi implementăm *toate* nivelurile muncii în care suntem angajați, mai ales nivelurile La Sol şi Orizontul 1, câştigăm o libertate mai mare şi resursele necesare pentru a realiza munca superioară care ne defineşte. Dacă barca ta se scufundă, chiar nu îți pasă în ce direcție este îndreptată! Deşi o abordare de jos în sus nu este o prioritate conceptuală, aceasta reprezintă, dintr-o perspectivă practică, un factor esențial în dobândirea unei vieți echilibrate, productive şi comode.

La Sol Primul lucru pe care să îl faci este să te asiguri că listele tale de acțiune sunt complete, lucru care, în sine, poate fi foarte dificil. Cei care se concentrează pe adunarea şi concretizarea tuturor acelor elemente descoperă că există multe elemente (adeseori de o oarecare importanță) pe care le-au uitat, rătăcit sau, pur şi simplu, nu le-au recunoscut.

Lăsând la o parte calendarul tău, dacă nu ai cel puțin cincizeci de acțiuni următoare şi în aşteptare, inclusiv toate agendele pentru oameni şi şedințe, eu aş fi sceptic că le ai chiar pe *toate*. Totuşi, dacă ai urmat exact şi cu rigurozitate etapele şi sugestiile din Partea a 2-a, este posibil să le ai deja. Dacă nu, şi dacă vrei să aduci acest nivel actualizat, alocă ceva timp pentru a parcurge Capitolele de la 4 la 6, în modul efectiv de implementare.

Când vei termina cu aducerea la zi a acestui nivel de control, vei avea în mod automat un simț mai realist al priorităților imediate, care este aproape imposibil de atins altfel.

Orizontul 1 Finalizează-ți lista de „Proiecte”. Captează ea, cu adevărat, toate angajamentele care vor necesita mai mult de o singură acțiune pentru a fi realizate? Acest lucru va defini limitele genului de lume operațională în care te afli săptămână de săptămână şi îți va îngădui să îți relaxezi gândirea pentru intervale mai îndelungate.

Dacă faci o listă completă a tuturor lucrurilor care vrei să se întâmple în viața ta personală şi profesională la nivelul acesta, vei descoperi că există acțiuni pe care trebuie să le faci şi de care nu ți-ai dat seama. Simpla creare a acestui inventar obiectiv îți va conferi o bază mai solidă pentru a lua decizii cu privire la ce trebuie să faci atunci când ai timp la dispoziție. În mod invariabil, când oamenii îşi aduc lista de „Proiecte” la zi, ei descoperă că există mai multe lucruri care

pot fi făcute rapid pentru ca lucrurile de care sunt interesați să avanseze.

Să duci inventarul muncii tale curente la toate nivelurile va dezvolta în mod automat focalizarea, alinierea şi simțul priorităților.

Foarte puțini oameni au aceste date clare definite şi disponibile în vreo formă obiectivă. Înainte să poată avea loc vreo discuție în legătură cu ce ar trebui făcut în după-amiaza aceasta, informația respectivă trebuie să fie disponibilă.

Din nou, dacă ai pus în practică metoda GTD, lista ta de „Proiecte” va fi acolo unde trebuie să fie. Pentru majoritatea oamenilor pe care îi pregătim, este nevoie de zece şi cincisprezece ore de captare, clarificare şi organizare pentru a ajunge în punctul în care să aibă încredere în integralitatea inventarului lor.

Şi pentru a atinge cel mai impecabil nivel al „minții asemenea apei” (să nu se afle nimic în mintea ta, în afară de ceea ce este prezent în moment), Orizontul 1 este cel care pare să încorporeze câteva dintre cele mai interesante provocări. Pentru noi toți, există situații şi circumstanțe care apar şi care ne deranjează, ne interesează sau ne distrag atenția, dar cu privire la care nu ne este imediat clar sau evident ce trebuie să facem. Fiul tău are o problemă cu profesorul de matematică; tu eşti nemulțumit de durata implementării unei proceduri în compania ta; ai o îndoială în legătură cu persoana care conduce comitetul pentru strângerea de fonduri; te gândeşti mereu că ar trebui să-ți reaprinzi interesul pentru pictură; etc. Reducerea la tăcere a acelui zgomot subtil necesită identificarea unor rezultate obiective pentru fiecare dintre acestea (un proiect), cu acțiuni următoare care să le însoțească, plasate în sistemul tău de încredere. Să joci constant la acest nivel al jocului

productivităţii lipsite de stres este o marcă a stăpânirii acestuia la perfecţie.

Orizontul 2 Acesta este nivelul „responsabilităţilor profesionale curente" şi al „sectoarelor din viaţa mea pe care să le menţin la un standard adecvat". Care sunt pălăriile pe care le porţi, rolurile pe care le interpretezi? Din punct de vedere profesional, ar fi vorba despre poziţia şi munca ta actuală. Din punct de vedere personal, ar include zonele de responsabilitate pe care ţi le-ai asumat în familia ta, în comunitatea ta şi, bineînţeles, faţă de tine însuţi, ca persoană funcţională.

Este posibil să ai câteva dintre aceste roluri deja definite şi puse la punct. Dacă ai preluat de curând o poziţie nouă şi există o înţelegere sau un contract cu referire la zonele tale de responsabilitate, acesta ar fi cu siguranţă un început bun. Dacă ai făcut vreun exerciţiu de „stabilire de obiective" şi de „clarificare de valori" în trecut şi încă mai ai materiale create atunci, adaugă-le şi pe acestea în combinaţie.

Dacă nu eşti complet sigur care este treaba ta, aceasta va părea întotdeauna copleşitoare.

Mai departe, îţi recomand să creezi şi să păstrezi o listă numită „Zone de focalizare". Ar fi recomandat să o împarţi în sublistele „Profesional" şi „Personal", caz în care cel mai bine ar fi să le utilizezi pe amândouă pentru o examinare constantă. Aceasta este una dintre cele mai utile liste de verificare pe care le poţi crea pentru autogestionare. Nu va avea nevoie de recalibrare o dată pe săptămână, aşa cum necesită lista de „Proiecte"; mai probabil, va avea sens pe un ciclu mai lung de recurenţă. În funcţie de viteza de schimbare în unele dintre cele mai importante zone ale vieţii tale personale şi profesionale, aceasta ar trebui utilizată ca

un declanşator pentru noi proiecte potenţiale, la fiecare interval de la una până la trei luni.

Tu ai, probabil, undeva între patru şi şapte zone-cheie de responsabilitate în munca ta, şi un număr similar în plan personal. Serviciul tău ar putea include lucruri ca perfecţionarea personalului, proiectarea de sisteme, planificare pe termen lung, sprijin administrativ, relaţii cu clienţii şi marketing; sau responsabilităţi pentru facilităţi, realizare, controlul calităţii, gestionarea bunurilor şi aşa mai departe. Dacă ai propria afacere, atenţia ta va fi răspândită în mult mai multe zone, decât dacă ai o funcţie foarte specializată într-o organizaţie mare. Restul vieţii tale ar putea să presupună zone de focalizare cum ar fi parentingul, parteneriatul, comunitatea spirituală, sănătatea, voluntariatul, administrarea gospodăriei, finanţele personale, dezvoltarea personală, exprimarea creativă şi aşa mai departe. Şi fiecare dintre aceste zone specifice ar putea fi împărţită în subcategorii utile. „Parentingul" ar putea să genereze liste separate de verificare pentru fiecare dintre copiii tăi. „Marketingul" poate să includă „Proiectarea de programe", „Cercetarea", „Social Media" etc.

Obiectivul operaţional al listei „Zonelor de focalizare" este de a se asigura că ai toate proiectele şi acţiunile tale următoare definite, pentru a-ţi putea gestiona responsabilităţile în mod adecvat. Dacă ai crea o evidenţă a acestora şi le-ai evalua în mod obiectiv, în termenii a ceea ce faci şi ar trebui să faci, vei descoperi, fără îndoială, proiecte pe care trebuie să le adaugi la lista ta de „Proiecte". Examinând lista, poţi decide că unele zone sunt pur şi simplu în regulă şi că sunt puse la punct. Pe de altă parte, ai putea să-ţi dai seama că ceva ţi-a dat bătăi de cap sau te-a intrigat într-o anumită zonă şi că ar trebui creat un proiect care să se ocupe de asta. „Zonele de focalizare"

reprezintă, de fapt, doar o versiune mai abstractă şi mai rafinată a listei „Declanşatorilor” despre care am discutat anterior.

Fiecare persoană în parte cu care am lucrat în ultimii treizeci de ani a descoperit cel puțin două sau trei carențe importante la acest nivel al discuției. Spre exemplu, un rol obişnuit pe care îl are un manager sau un director executiv vizează „personalul”. După ce se gândesc o vreme, majoritatea realizează că trebuie să adauge un proiect sau două în zona aceea, cum ar fi „Îmbunătățeşte procedurile biroului de asistență”, „Interesează-te în vederea angajării unui director de personal” sau „Îmbunătățeşte procesele evaluării de performanță”. Sau atunci când concretizezi responsabilitățile pentru aspecte din viața ta personală, apar frecvent proiecte ca „Interesează-te de cursuri de yoga” şi „Stabileşte activitățile de vară pentru copii”.

O discuție despre priorități ar trebui să încorporeze toate acele niveluri ale acordurilor curente dintre tine şi ceilalți. Dacă poți face să funcționeze această listă de verificare profesională, de tip „fişa postului” şi o poți menține actualizată, vei fi probabil mai relaxat şi vei avea mai mult control decât majoritatea oamenilor din cultura noastră. Sunt puțini cei care fac doar ceea ce au fost angajați să facă, iar menținerea clarității în ceea ce priveşte aşteptările noi şi în continuă schimbare trebuie să constituie o conversație constant actualizată. În mod similar, puțini oameni îşi mențin o imagine de ansamblu obiectivă şi consecventă asupra tuturor sectoarelor relevante ale vieții lor echilibrate – familie, distracții sau finanțe –, în ideea de a lucra la carențe. Conducerea gândirii şi sistemelor tale de la aceste niveluri va conta foarte mult în a te purta de la speranță la încredere, pe măsură ce operezi, din mers, alegerile necesare cu privire la ceea ce ai de făcut.

Când nu eşti sigur în ce direcție mergi sau ce este realmente important pentru

tine, nu vei şti niciodată când trebuie să te opreşti.

Orizonturile 3–5 Pe când cele trei niveluri inferioare se referă în cea mai mare parte la starea actuală a lucrurilor – acțiunile, proiectele şi zonele tale de responsabilitate –, de la Orizontul 3 în sus, primează factorii legați de viitor, direcția şi intențiile tale. Există în continuare un inventar de făcut chiar şi pe aceste culmi (mai ales la nivelul de la vârf, obiectivul şi principiile, care reprezintă un criteriu continuu pentru monitorizarea şi corectarea activităților şi comportamentelor), dar esențialul se referă mai degrabă la ceva de genul: „Ce este adevărat chiar acum cu privire la direcția în care am decis să merg şi cum voi ajunge acolo?" Asta poate cuprinde de la obiective profesionale pe un an (Orizontul 3) până la o viziune pe trei ani pentru cariera şi averea ta personală (Orizontul 4) şi până la intuirea scopului vieții tale şi a felului în care să maximizezi expresia acestuia (Orizontul 5).

Eu amestec cele trei niveluri superioare aici, deoarece de multe ori situațiile nu pot fi încadrate cu uşurință în una sau alta dintre aceste categorii. De asemenea, din moment ce *Metoda GTD* se ocupă mai mult de arta implementării şi executării decât de modalitățile de definire a obiectivelor şi viziunii, nu voi oferi o examinare riguroasă aici. Dar prin însăşi natura sa, această investigație poate să abordeze sfere potențial profunde şi complexe, care să includă strategia de afaceri, dezvoltarea organizației, planificarea carierei, precum şi direcția şi valorile vieții.

Alege-ți bătălii suficient de mari încât să conteze şi suficient de mici încât să le poți câştiga.

— *Jonathan Kozol*

Pentru obiectivele noastre, accentul cade pe captarea motivatorilor care există pentru tine în realitatea curentă şi

care determină inventarul a ceea ce este de fapt munca ta, chiar acum (o parte din acesta putând să îşi aibă originea în angajamentele şi intențiile tale de la un nivel mai înalt). Dacă direcțiile şi obiectivele tale ar trebui sau nu schimbate sau clarificate – bazându-te pe o reflecție, o analiză şi o intuiție mai adânci –, aceasta poate constitui o discuție aparte. Chiar şi aşa, există probabil câteva lucruri pe care le poți identifica imediat şi care te pot ajuta să ajungi la zi cu propriile idei referitoare la munca ta şi la ceea ce este important în ea.

Dacă ai putea să plasezi intuitiv în context o imagine a ceea ce crezi că vei face peste douăsprezece sau optsprezece luni de aici încolo sau cum va arăta natura jobului tău la momentul acela, ce ar declanşa asta? La acest nivel, care este mai subtil, ar putea să existe lucruri la care trebuie să renunți personal, şi oameni şi sisteme care ar putea avea nevoie de dezvoltare pentru a permite tranziția. Şi cum jobul însuşi este o țintă în mişcare, în contextul nisipurilor mişcătoare ale lumii profesionale din ziua de azi, ar putea fi necesar să existe proiecte definite care să garanteze viabilitatea rezultatelor din domeniul tău.

În sfera personală, acesta este locul în care ar fi recomandabil să iei în considerare lucruri precum: „Cariera mea va stagna dacă nu îmi exprim obiectivele mai clar în fața şefului meu [sau a şefului şefului meu].” Sau: „Ce lucruri noi vor face copiii mei în următorii câțiva ani şi, prin urmare, ce trebuie eu să schimb?” Sau: „De ce pregătire am nevoie pentru a garanta că pot face față acestei probleme de sănătate pe care tocmai am descoperit-o?”

Într-un cadru mai larg, ai putea să evaluezi: Cum merge cariera ta? Cum evoluează viața ta personală? Ce face organizația ta în legătură cu schimbările de mediu şi ce impact are asta asupra ta? Acestea sunt întrebările

orizonturilor de-la-unu-la-cinci-ani pe care, atunci când le adresez, suscită răspunsuri diferite şi importante de la toți.

Am instruit o persoană care lucra la o bancă internațională şi care, după câteva luni de implementare a acestei metodologii şi de obținere a controlului asupra inventarului de zi cu zi al muncii sale, a hotărât că este momentul oportun să investească în propriul său start-up high-tech. Gândul fusese prea intimidant pentru a-l aborda inițial, dar pentru că l-a abordat de la nivelul Solului în sus, el a devenit mai accesibil şi o consecință naturală a gândirii în acest orizont. Am auzit de curând de succesul fenomenal al acestei persoane în noua sa activitate.

Dacă eşti implicat în vreun lucru care are un viitor mai lung de un an (căsătorie, copii, carieră, o companie, o formă de artă, o pasiune de viață), ar trebui să te gândeşti la ce ar putea fi nevoie să faci pentru a gestiona lucrurile de-a lungul acelui vector.

Întrebările pe care să le pui sunt:

- • Care sunt scopurile şi obiectivele în organizația mea şi ce proiecte trebuie să am pregătite referitor la ele pentru a-mi îndeplini responsabilitățile?
- • Ce scopuri şi obiective pe termen mai lung am stabilit pentru mine şi ce proiecte trebuie să am pregătite pentru a le concretiza?
- • Ce alte lucruri semnificative s-ar putea produce pentru a-mi afecta opțiunile referitoare la ceea ce fac?

Dă-mi voie să subliniez aici că nu susțin neapărat impunerea unor obiective noi sau ridicarea aşteptărilor tale. Mai curând, eu îți direcționez atenția spre ceea ce ar putea fi

adevărat în mod inerent cu privire la aceste situații din cadrul realității tale actuale. Dacă ele se găsesc acolo în vreo modalitate evidentă sau subtilă, atunci gestionarea lor corespunzătoare va fi esențială pentru a ajunge în propriul tău spațiu limpede.

Iată câteva exemple de tipuri de chestiuni care apar la acest nivel al conversației:

Natura schimbătoare a jobului tău, date fiind prioritățile în schimbare ale companiei. În loc să gestionezi local producția programelor tale de training, le vei externaliza furnizorilor.
Direcția în care simți că trebuie să te deplasezi în cariera ta. Te vezi pe tine însuți făcând o altfel de muncă peste un an de aici încolo şi trebuie să realizezi o tranziție pentru a renunța la ceea ce faci acum, în timp ce îți explorezi opțiunile pentru un transfer sau o avansare.
Direcția organizației, dată fiind globalizarea şi expansiunea. Vezi conturându-se la orizont foarte multe călătorii internaționale importante pe care le vei întreprinde şi, date fiind preferințele tale privind stilul de viață, trebuie să te gândeşti cum să îți reorganizezi planurile de carieră.
Preferințele privind stilul de viață şi nevoile aflate în schimbare. Pe măsură ce copiii tăi cresc, nevoia de a sta acasă cu ei scade şi interesul tău față de investiții şi planurile de pensionare cresc.

Şi la cel mai înalt nivel de gândire, va trebui să adresezi câteva dintre întrebările fundamentale: de ce există compania ta? De ce exişti *tu*? Care este ADN-ul central al existenței tale, în plan personal şi/sau organizațional, care îți animă alegerile? Acestea sunt chestiuni ce țin de imaginea de ansamblu, pe care sute de cărți, de specialişti şi de modele s-au angajat că te vor ajuta să le dai de capăt.

De ce? Aceasta este marea întrebare cu care toți ne confruntăm.

Poți să ai toate celelalte niveluri ale vieții tale personale şi profesionale în perfectă ordine, definite şi organizate până în cel mai mic detaliu, dar, dacă ai deviat câtuşi de puțin de la cursul stabilit, în termenii a ceea ce vrei sau eşti chemat să faci, nu te vei simți împăcat.

Să îți scoți din minte gândirea axată pe priorități

Acordă-ți cel puțin câteva minute, dacă nu ai făcut-o deja, pentru a scrie câteva notițe informale despre lucrurile care ți-au venit în minte în timp ce citeai acest capitol. Scrie şi scoate-ți din cap orice ți-a apărut în minte la aceste niveluri mai înalte ale radarului tău interior.

Neutrul este o stare în care nu te repezi înainte prea repede şi nici nu te deplasezi prea lent. Neutrul nu înseamnă să fii inactiv, mulțumit de sine sau pasiv. Este vorba despre un echilibru calm care permite informațiilor şi posibilităților noi să se ivească, înainte să acționezi în continuare. Când te afli în neutralitate, îți amplifici efectiv sensibilitatea şi inteligența intuitivă. Neutrul este un teren fertil din care să crească noile posibilități.

— Doc Childre

Apoi procesează aceste note. Hotărăşte dacă ceea ce ai scris este un lucru în care vrei realmente să acționezi sau nu. Dacă nu, aruncă nota sau trece-o într-o listă de tipul „Într-o bună zi/Poate” sau într-un dosar numit „Visuri şi obiective pentru care aş putea să găsesc timp cândva”. Poate vrei să continui să acumulezi mai mult din acest gen de gândire orientată către viitor şi ți-ar plăcea să faci exercițiul cu mai multă formalitate – spre exemplu, schițând un nou plan de afaceri cu partenerii tăi, proiectând şi scriind ideea ta despre o viață de vis alături de soția ta, crearea unei hărți profesionale mai precise pentru următorii trei ani sau, pur şi simplu, găsirea unui coach personal care să te dirijeze prin acele discuții şi procese de reflecție. Dacă da, trece rezultatul acela pe lista ta de „Proiecte” şi hotărăşte

următoarea acțiune. După aceea realizeaz-o, transfer-o cuiva pentru realizare sau pune mementoul pentru acțiune pe lista corespunzătoare.

După ce ai făcut asta, ai putea să vrei să îți îndrepți atenția spre gândirea orientată către dezvoltare privind proiecte specifice care au fost identificate, dar nu au fost conturate pe cât de clar ți-ar fi plăcut. Este recomandabil să te asiguri că ești pregătit pentru genul acela de procesarea verticală.

~

Aducerea proiectelor sub control

CAPITOLELE DE LA 4 LA 9 ți-au oferit toate trucurile şi metodele de care ai nevoie pentru a-ți limpezi mintea şi pentru a face alegeri intuitive referitoare la ce ai de făcut atunci. Acesta este nivelul orizontal – ceea ce reclamă atenție şi acțiune din partea ta în peisajul orizontal al vieții tale. Ultima piesă din puzzle este nivelul vertical – gândirea profundă şi înaltă care îți poate fructifica forța creativă a minții. Se poate ca tu să fi clarificat rezultatele şi etapele acțiunilor următoare pentru diferitele proiecte şi situații în care eşti implicat, dar vor exista momente când te vei simți îndemnat să îți amplifici relația cu câteva dintre ele prin mai multă gândire creativă şi o dezvoltare mai detaliată, de genul „cum să...”.

Asta ne aduce înapoi la rafinarea şi energizarea planificării noastre de proiecte.

Nevoia de mai multă planificare informală

După ani în care am lucrat în tranşee alături de mii de profesionişti, pot spune categoric că aproape fiecare dintre noi am putea să ne planificăm proiectele şi viețile mai mult,

mai informal şi mai frecvent. Şi dacă am proceda astfel, asta ar înlătura foarte multă presiune la nivelul psihicului nostru şi ar genera numeroase rezultate creative, cu un efort minim.

Mijlocul fiecărui proiect reuşit arată ca un dezastru.
— Rosabeth Moss Kanter

Am descoperit că cea mai mare oportunitate pentru perfecţionare în cadrul planificării nu constă în tehnici pentru genul de organizare de proiect foarte detaliată şi complexă pe care o utilizează uneori managerii de proiecte profesionişti (cum ar fi diagramele Gantt). Majoritatea oamenilor care au nevoie de acestea le au deja sau cel puţin au acces la trainingul şi software-ul necesare pentru a învăţa despre ele. Necesitatea reală este aceea de a capta şi de a utiliza mai mult din gândirea creativă şi proactivă pe care o producem – sau *am putea* să o producem.

Trebuie să pui la punct sisteme şi trucuri care te fac să te gândeşti mai frecvent, mai uşor şi mai în profunzime la proiectele şi la situaţiile tale.

Motivul principal pentru lipsa acestui gen de gândire eficientă şi cu valoare adăugată îl constituie lipsa sistemelor uşor structurate şi utilizabile care să gestioneze cantitatea potenţial infinită de detalii ce ar putea să apară drept urmare. Acesta este motivul pentru care abordarea mea tinde să meargă de jos în sus. Dacă simţi că ai pierdut controlul asupra actualelor tale angajamente acţionabile, vei opune rezistenţă planificării focalizate; se produce un recul inconştient. Totuşi, pe măsură ce începi să pui în aplicare aceste metode, ai putea să descoperi că ele fac loc unei imense gândiri creative şi constructive. Dacă ai sisteme şi rutine pregătite să îţi fructifice ideile, productivitatea ta se poate extinde exponenţial.

În Capitolul 3 am discutat în detaliu cele cinci faze ale planificării de proiect care iau ceva din stadiul de proiect şi îl transpun în realitatea fizică.

Ceea ce urmează este o compilaţie de recomandări şi tehnici care să faciliteze procesele naturale şi informale de planificare pe care le recomand. Deşi aceste sugestii se bazează, toate, pe judecata practică, ele nu sunt urmate pe cât de frecvent ar putea să fie de majoritatea oamenilor. Pune-le la lucru de fiecare dată când poţi să o faci, în loc să îţi economiseşti gândirea pentru marile şedinţe formale.

Ce proiecte ar trebui să planifici?

Majoritatea rezultatelor pe care le-ai identificat pentru lista ta de „Proiecte" nu vor avea nevoie de niciun fel de planificare frontală, în afară de cea pe care o faci în minte, rapid şi natural, ca să găseşti o acţiune următoare pentru acestea. Spre exemplu, singura planificare necesară pentru „Fă revizia maşinii" ar fi să hotărăşti să cauţi pe Internet cel mai apropiat service şi să faci o programare.

Există totuşi două tipuri de proiecte care merită măcar un fel de activitate de planificare: (1) cele care îţi reţin încă atenţia chiar şi după ce ai determinat următoarele acţiuni în cazul lor, şi (2) cele pentru care ideile utile şi detaliile auxiliare apar, pur şi simplu, din senin.

Primul tip – proiectele despre care ştii că au alte aspecte asociate ce trebuie hotărâte şi organizate – vor necesita o abordare mai detaliată decât simpla identificare a unei acţiuni următoare. Pentru acestea vei avea nevoie de o aplicare mai precisă a uneia sau a mai multora dintre celelalte patru faze ale modelului planificării naturale: obiectiv şi principii, viziune/rezultat, brainstorming şi/sau organizare.

Cel de-al doilea tip – proiectele pentru care ideile apar pur şi simplu, din senin, când eşti la plajă sau în maşină sau

într-o şedință – trebuie să aibă un loc adecvat în care aceste idei asociate să fie captate. Apoi, ele pot să rămână acolo pentru o utilizare ulterioară, după cum este necesar.

Proiectele care au nevoie de acţiuni următoare despre planificare

Există, probabil, câteva proiecte care îți vin în minte chiar acum, fără să te concentrezi, pe care ştii că vrei să le concretizezi mai mult, să le detaliezi şi să le controlezi. Poate că ai o şedință importantă care se apropie şi ştii că trebuie să pregăteşti, în vederea ei, o agendă şi nişte materiale. Sau tocmai ai moştenit sarcina de a coordona conferința anuală a asociaților şi trebuie să o organizezi cât mai repede cu putință pentru a putea să începi să delegi părți semnificative. Sau trebuie să te gândeşti la o viitoare vacanță cu familia şi să te ocupi de planuri. Dacă nu ai făcut-o deja, găseşte *acum* o acțiune următoare care va începe procesul de planificare pentru fiecare dintre acestea şi plasează-o pe lista de acțiune corespunzătoare. Apoi mergi mai departe cu următoarele etape de planificare.

Etapele tipice de planificare

Cele mai obişnuite tipuri de acțiuni orientate spre planificare vor fi brainstormingul şi organizarea proprie, stabilirea şedințelor şi colectarea informațiilor.

Brainstormingul Câteva dintre proiectele care îți captează acum atenția îți vor pretinde să îți realizezi propria gândire în format liber; este valabil mai ales pentru cele în privința cărora nu erai edificat, când ai luat decizia aceea, care avea să fie următoarea acțiune. Acestea ar trebui să aibă, toate, o acțiune următoare, cum ar fi „Schițează idei despre X".

Trebuie să decizi unde şi cum vrei să faci acțiunea aceea, pentru a şti pe ce listă de acțiune să o plasezi. Realizezi cel mai bine acest gen de gândire pe computer sau aşternându-

ți propriile gânduri pe hârtie? Aş putea să aleg oricare dintre cele două medii, în funcție de ceea ce îmi spune intuiția. Pentru mine, această acțiune următoare ar ajunge fie pe lista mea „La computer”, fie pe cea intitulată „Oriunde” (pentru că pot să desenez hărți mentale sau să iau notițe aproximative oriunde m-aş afla, atâta timp cât am un pix şi hârtie).

Unul dintre cele mai mari impedimente în calea productivității organizaționale (şi familiale) constă în lipsa unei decizii a cuiva referitoare la necesitatea unei întâlniri, şi cu cine, pentru a duce un lucru mai departe.

Organizarea S-ar putea să ai câteva proiecte pentru care ai adunat deja notițe şi diverse materiale auxiliare şi trebuie doar să le organizezi şi să le pui într-o formă ceva mai structurată. În cazul acesta, următoarea ta acțiune va fi probabil „Organizează notițele pentru Proiectul X”. Dacă trebuie să te afli în biroul tău pentru a face asta (pentru că acolo se află documentele şi nu vrei să le porți după tine), acțiunea aceea ar trebui să intre pe lista ta cu acțiuni de făcut „La birou”. Dacă porți cu tine notițele proiectului, într-un dosar sau într-un dispozitiv digital, atunci acțiunea „Organizează...” ar intra pe lista de acțiune pentru „Oriunde”, dacă ai de gând să scrii de mână, sau pe cea „La computer”, dacă vei utiliza un program de procesare de text sau de conspectare sau un software de prezentare, de cartografiere mentală sau de planificare de proiect.

Stabilirea şedințelor Adeseori, următorul pas înainte care să fie realizat în gândirea de proiect este programarea unei şedințe cu persoanele pe care le-ai dori implicate în brainstorming şi/sau în luarea deciziei. Asta înseamnă, de obicei, să trimiți un e-mail întregului grup sau unui asistent

pentru a trece şedinţa în calendar sau să dai un telefon principalei persoane vizate, pentru a fixa o zi şi o oră.

Colectarea informaţiilor Uneori, următoarea sarcină în gândirea unui proiect este să culegi mai multe date. Poate că trebuie să discuţi cu cineva pentru a afla poziţia lui sau a ei („Să-l sun pe Bill cu privire la ideile sale despre şedinţa managerilor”). Sau trebuie să cauţi prin dosarele pe care tocmai le-ai moştenit de la conferinţa de anul trecut („Examinează dosarele de arhivă ale conferinţei asociaţilor”). Sau vrei să navighezi pe Internet ca să-ţi faci o idee cum stau lucrurile în privinţa unui nou subiect pe care îl explorezi („Interesează-te de fondurile pentru bursele la facultate”).

Gândirea de proiect accidentală

Nu pierde nicio idee despre proiecte care ar putea fi potenţial utilă. De multe ori te vei gândi la un lucru pe care nu vrei să îl uiţi când eşti într-un loc ce nu are nimic de-a face cu proiectul. Mergi cu maşina la magazin, spre exemplu, şi îţi vine în minte o modalitate grozavă de a începe următoarea şedinţă de personal. Sau eşti în bucătărie, amesteci în sosul de spaghete şi îţi trece prin minte că ai putea să vrei să oferi sacoşe din pânză participanţilor la următoarea conferinţă. Sau te uiţi la ştirile de seară, când îţi aminteşti brusc de o altă persoană-cheie pe care ai putea dori să o incluzi în consiliul consultativ pe care îl alcătuieşti.

Dacă acestea nu sunt, concret, acţiuni următoare care să ajungă direct pe listele tale cu acţiuni, tu tot va trebui să le captezi şi să le organizezi undeva unde să aibă sens. Desigur, instrumentul esenţial pentru a garanta că nu se pierde nimic este sistemul tău de colectare – tăviţa ta pentru documente, pixul şi hârtia sau smartphone-ul. Trebuie să îţi

păstrezi toate ideile până ajungi să decizi mai târziu referitor la ele.

Instrumente şi structuri care sprijină gândirea de proiect

Indiferent de nivelul la care apar ideile despre proiecte, este grozav să ai întotdeauna în imediata apropiere instrumente bune care să le capteze pe măsură ce apar. După ce au fost captate, este util să ai acces la ele oricând ai nevoie să le consulți.

Instrumentele de gândire

Unul dintre marile secrete pentru a avea idei şi a-ți creşte productivitatea este utilizarea fenomenului funcția-urmează-formei – instrumentele grozave pot declanşa o gândire bună. (Mie mi-au venit unele dintre cele mai productive idei în timp ce exploram, pur şi simplu, o nouă aplicație de software care crea o modalitate interesantă sau amuzantă de a genera şi capta date.)

Norocul influențează totul. Lasă-ți undița tot timpul aruncată; în râul în care te aştepți cel mai puțin, acolo vei găsi peşte.

— Ovidiu

Dacă nu scrii nimic şi nu introduci ideile într-un dispozitiv digital, este extrem de dificil să-ți menții atenția focalizată asupra vreunui lucru mai mult de câteva minute, mai ales dacă eşti pe cont propriu. Dar când utilizezi instrumente fizice pentru a-ți menține gândirea ancorată şi înregistrată, poți rămâne angajat în mod constructiv timp de ore întregi.

Instrumente de scris

Păstrează instrumente bune de scris tot timpul la îndemână, astfel încât să nu ai niciodată vreo rezistență inconştientă față de reflecție, din cauza faptului că nu ai cu ce s-o captezi. Dacă nu am nimic cu care să scriu sau nicio

posibilitate de a introduce un text sau a tasta undeva, ştiu că nu mă simt în largul meu la fel de mult ca atunci când îmi dau mie însumi permisiunea de a reflecta progresiv la proiecte şi situații.

Funcția urmează frecvent formei. Oferă-ți un context pentru a-ți capta gândurile, iar în minte îți vor veni gânduri pe care încă nici nu ştii că le ai.

Şi viceversa, am reflectat şi am planificat grozav în câteva rânduri doar pentru că am vrut să-mi folosesc fie stiloul meu elegant, cu peniță fină, fie pixul cu gel! Este posibil ca tu să nu fii inspirat de instrumentele grozave de scris, cum sunt eu, dar, dacă eşti, fă-ți un serviciu şi investeşte în instrumente de calitate.

Îți sugerez, de asemenea, să păstrezi pixuri frumoase la fiecare din punctele de lucru unde sunt şanse mari să vrei să iei notițe – la biroul sau birourile tale, în bucătărie, prin servietele, borsetele, poşetele şi rucsacurile tale.

Hârtie **şi** blocnotesuri

În afară de instrumentele de scris, ar trebui să ai întotdeauna prin preajmă echivalentul lor funcțional – blocnotesurile. Hârtia perforată este preferabilă carnețelelor solide, deoarece este recomandabil să poți rupe pagini cu idei şi notițe şi să le plasezi în tăvița ta pentru documente până ai ocazia să le procesezi. De asemenea, ai putea găsi utilă păstrarea câtorva dintre însemnările şi hărțile tale mentale notate inițial şi informal (în original sau scanate) în dosarele adecvate. Rândurile scrise de mână conțin frecvent frânturi bogate de memorie contextuală, care se dovedesc valoroase mai târziu.

Unde este cel mai apropiat blocnotes pentru însemnări? Ține-l şi mai aproape.

Şevalete de birou **şi** table magnetice albe

Dacă ai loc pentru ele, tablele magnetice albe şi/sau şevaletele de birou sunt instrumente de gândire foarte funcționale, pe care merită să le utilizezi din când în când. Ele îți oferă foarte mult spațiu pe care să-ți scrii rapid ideile şi poate fi util să le păstrezi în fața ta pentru un timp, pe măsură ce cugeți asupra unui subiect. Tablele magnetice albe sunt grozave pentru a fi puse pe un perete în biroul tău sau în sălile de şedințe şi, cu cât sunt mai mari, cu atât mai bine. Unele companii au proiectat pereți interni întregi ca suprafețe de scris ce pot fi şterse, stimulând brainstormingul şi comunicațiile vizuale spontane. Dacă ai copii, îți recomand să instalezi unul în dormitoarele lor (eu aş vrea să fi crescut încurajat să am cât mai multe idei cu putință!). Asigură-te că păstrezi suficiente markere noi la îndemână – nimic nu sufocă gândirea creativă mai repede decât instrumentele de scris uscate şi inutile.

Cum ştiu ce gândesc înainte să aud ce spun?
— E.M. Forster

De fiecare dată când două sau mai multe persoane se adună pentru o şedință, cineva ar trebui să înceapă să scrie undeva unde ceilalți pot să vadă. Chiar dacă ştergi gândurile după câteva minute, simpla acțiune de a le scrie facilitează un proces de gândire constructivă unic. (Am găsit extrem de util ca, ocazional, să desenez diagrame informale şi să iau notițe pe fețele de masă din hârtie, pe şervetele de masă sau chiar pe şervețele, la restaurant, dacă nu aveam la îndemână propriul blocnotes.)

Gândirea, captată în instrumentele tale digitale

De multe ori îmi place să gândesc în fața laptopului meu (şi, mai puțin frecvent, în fața tabletei), în cadrul programelor pentru procesare de text, cartografiere mentală, schițare, prezentare sau calcul tabelar. Există atât de multe lucruri

pe care aş putea să vreau să le fac mai târziu cu gândirea mea şi mă simt grozav să o am deja în vreun format digital pentru o editare ulterioară, pentru ca apoi să o copiez şi să o lipesc în diferite alte aplicații. După ce am pornit computerul şi ecranul este pregătit în fața mea, văd că gândirea începe să se producă, pur şi simplu, automat. Acesta este un alt motiv bun pentru a te asigura că aptitudinile tale de dactilografiere şi tastare sunt suficiente pentru a face ca lucrul cu computerul să fie cel puțin uşor, dacă nu chiar distractiv.

Aşa cum o tablă albă magnetică mai mare facilitează conexiuni mai creative şi orizonturi de gândire mai extinse, am descoperit că monitoarele mai mari şi cele suplimentare furnizează o utilitate similară. Pe măsură ce lumea a devenit rapid deopotrivă digitală, cât şi mobilă, oamenii au avut parte în mod natural de o creştere colosală a accesului şi a eficienței, cu dispozitivele lor din ce în ce mai mici. Cu toate acestea, eu sugerez că valoarea smartphone-urilor şi a altor gadgeturi similare constă în executarea *rezultatelor* gândirii – nu în generarea ideilor creative.******** Pentru asta vreau *mai mult* spațiu, nu mai puțin.

******** O utilizare grozavă a camerei foto a smartphone-ului este să faci fotografii ale ideilor notate pe tablele magnetice albe sau pe şevaletele de birou, astfel încât acestea să poată fi apoi şterse pentru continuarea brainstormingului, iar rezultatele să fie canalizate înapoi la participanți pentru orice fel de utilizare pe care le-ar putea-o da aceştia. (n.a.)

Structurile de sprijin

Pe lângă instrumente bune care să se afle pretutindeni la îndemâna ta, este productiv să ai formate accesibile în care să poată fi captată gândirea de proiect. La fel cum un pix bun şi o coală de hârtie în fața ta sprijină brainstormingul, deținerea de instrumente şi locuri propice pentru organizarea detaliilor proiectului facilitează planificarea mai liniară de care au nevoie numeroase proiecte.

Creează dosare sau pagini detaşabile

Un sistem bun cu referinţe generale, chiar la îndemână şi uşor de utilizat, nu este doar esenţial în gestionarea procesului general al fluxului de muncă, ci şi foarte funcţional pentru gândirea de proiect. Adeseori, un proiect începe să prindă contur atunci când este declanşat de date şi notiţe relevante şi de diferite materiale, iar din acest motiv, vei dori să creezi un dosar pentru un subiect de îndată ce ai un lucru pe care să îl laşi în el. Dacă sistemul tău de îndosariere este prea formal (sau non-existent), probabil că vei rata numeroase oportunităţi pentru a genera o focalizare pe proiect suficient de devreme. Imediat ce te întorci de la acea primă întâlnire cu notiţele tale iniţiale referitoare la un subiect care tocmai a apărut la orizont, creează un dosar şi stochează-le imediat acolo (desigur, după ce ai extras orice acţiuni următoare).

Dacă nu ai un sistem bun pentru a stoca ideile proaste, probabil că nu ai un sistem nici pentru îndosarierea celor bune.

De multe ori, în timp ce îmi instruiesc clienţii, descopăr că simplul fapt de a crea un dosar pe un anumit subiect, dosar în care putem să organizăm notiţe întâmplătoare şi materiale potenţial relevante le oferă acestora un sentiment al controlului semnificativ mai bun. Este o modalitate de a dobândi fizic, vizibil şi psihologic încrederea că stăpâneşti subiectul.

Dacă îţi place să lucrezi cu un carneţel sau cu un blocnotes ori un planificator cu file detaşabile, este bine să păstrezi un stoc de hârtie pentru notiţe sau de hârtie milimetrică pe care să le poţi utiliza pentru a crea o pagină pe o temă sau un proiect, pe măsură ce acesta survine. Deşi unele proiecte ar putea să merite mai târziu o întreagă secţiune etichetată sau chiar un întreg carneţel doar pentru ele, lucrurile nu încep aşa. Şi majoritatea proiectelor tale ar

putea să aibă nevoie doar de o pagină sau două care să păstreze cele câteva idei pe care ai nevoie să le urmăreşti.

Hârtie versus Digital

Pentru cei care au devenit din ce în ce mai orientaţi spre universul digital este tentant să încerce să elimine complet hârtia. Teoretic, asta nu ar trebui să reprezinte o problemă, cu toate instrumentele disponibile pentru luarea de notiţe, scanare şi recunoaşterea literelor. Cu toate acestea, în practică, hârtia furnizează în continuare o valoare ridicată celor mai mulţi dintre noi. Luarea de notiţe scrise de mână nu va dispărea, din mai multe motive, unul dintre cele mai importante fiind universalitatea instrumentelor şi gama de reprezentări grafice disponibile. Avem tendinţa de a gândi diferit când ne exprimăm cu echipament diferit şi multe persoane observă că scrisul şi desenatul de mână dezvăluie o paletă mai largă de idei.

De asemenea, materialele pe bază de hârtie ne permit să ne amintim informaţii, relaţii şi perspective, mai rapid decât putem vedea la un moment dat pe monitorul unui computer. Eu cunosc personal multe persoane competente digital care au revenit la utilizarea planificatoarelor şi carneţelelor de hârtie deoarece au găsit că acestea sunt mai uşor de utilizat pentru a-şi coordona propria gândire şi mementourile. De multe ori voi printa documente referitoare la o persoană, un proiect, un subiect, pe care mai apoi le păstrez într-o mapă fizică pentru a le utiliza într-o şedinţă sau în scrierile şi cercetările mele. Deşi mare parte din hârtia aceea va fi reciclată, şi informaţia actualizată va reveni într-un cămin digital, materialele fizice provizorii servesc o funcţie de care computerul, luat singur, este încă incapabil.

Tehnologia digitală va continua, fără îndoială, să apară, ceea ce va contribui în mare măsură la reflecţie, planificare şi sprijinirea deciziilor în moduri în care materialele şi

instrumentele low-tech nu pot să contribuie. Dar atâta timp cât pixurile, carneţelele, Post-it-urile, dosarele fizice şi documentele printate nu pot fi înlocuite cu ceva mai bun, ele vor trebui să joace în continuare un anumit rol în sistemul tău de gestionare personală şi coordonată.********

******** Dar dacă hârtia *tocmai* ar fi fost descoperită? Uau! Ceva care să îţi permită o hartă vizuală a informaţiei tale digitale, pe care să o poţi manipula şi comunica fizic şi vizual? Şi ceva care poate capta, facilita şi disemina gândirea creativă, fără baterii sau electricitate? Uau. (n.a.)

Instrumentele de software

Eu încă nu am descoperit vreun instrument perfect de gestionare de proiecte. Abundenţa de aplicaţii care susţin că pot executa funcţia aceea sunt, de obicei, fie prea puternice, fie prea simpliste pentru ceea ce au nevoie să gestioneze cei mai mulţi dintre noi. Şi aşa cum am remarcat, nu am văzut niciodată două proiecte care să necesite aceeaşi doză de detaliere şi structură pentru a căpăta controlul asupra lor. Aşa că ar fi dificil să creezi o unică aplicaţie care să fie suficientă pentru majoritatea proiectelor. Noi, ceilalţi, găsim de obicei părţi din aplicaţii mai informale şi mai potrivite cu proiectul.

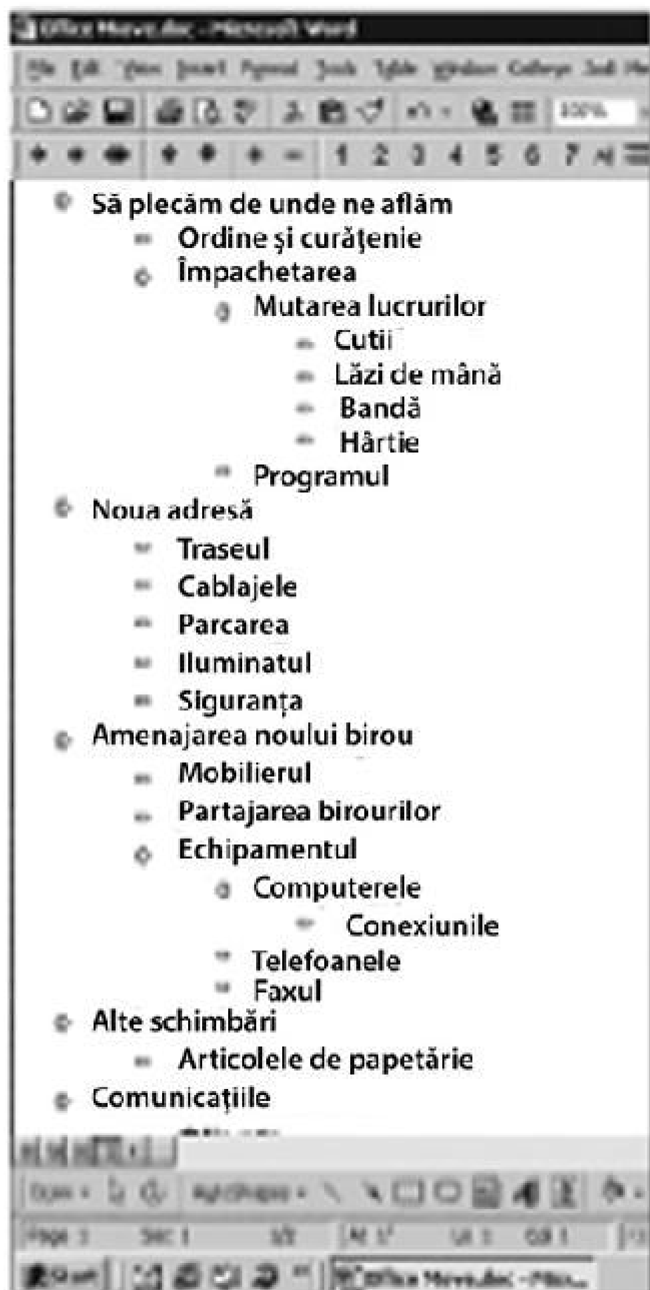
Acestea fiind spuse, există genuri multiple de instrumente digitale care pot fi extrem de utile. Majoritatea profesioniştilor sunt familiarizaţi cu programe de editare de text, foi de calcul şi programe pentru prezentări, oricare dintre acestea putând constitui maniera optimă de a structura planuri pentru proiecte şi porţiuni din acestea, mai ales după ce fazele de obiectiv, viziune şi brainstorming au fost gestionate.

Cele două genuri de software care tind să fie mai utile pentru planificarea şi brainstormingul informal sunt aplicaţiile pentru hărţi mentale şi pentru conspectare. Eu, personal, utilizez un instrument digital de cartografiere mentală pentru majoritatea proiectelor mele, ca modalitate

de a face brainstorming focalizat şi de a capta ideile întâmplătoare despre proiecte, pe măsură ce acestea apar, spontan. În majoritatea cazurilor, harta mentală finală în sine este o modalitate de organizare suficientă pentru ca eu să mă simt împăcat că am proiectul sub control.

O altă opțiune pentru brainstorming este un program de conspectare, ce permite crearea de titluri şi subtitluri, cu detalii limitate sau extinse. Majoritatea programelor de procesare de text oferă şi această funcție. Lucrul simpatic la aceste programe este că ele pot face față unui spectru larg de complexitate – de la cei mai simpli marcatori pentru organizarea unei petreceri până la generarea structurii unei cărți întregi pe care o scrii.

Deşi programele de conspectare şi de procesare de text au tendința de a sprijini o gândire mai structurată, datorită uşurinței cu care poți tăia, lipi şi rearanja textul în lumea digitală, ele permit totodată o dezvoltare foarte amplă a gândirii creative.



CONSPECTARE DIGITALĂ

La capătul sofisticat al spectrului se află software-ul pentru gestionarea de proiecte complexe. Profesioniştii şi organizațiile care au nevoi foarte specifice, pentru care sunt necesare rigoarea şi detaliile gestionate de aceste aplicații, de regulă au şi utilizează deja aceste instrumente pentru a funcționa. Şi ele sunt cel mai adesea personalizate pentru proiectele specifice companiei. Acesta este software-ul utilizat pentru a lansa rachetele spre Marte, pentru a coordona construcția de clădiri şi pentru a livra avioane şi produse farmaceutice.

La capătul inferior pe scara gestiunii digitale de proiect este însemnarea ideilor în secțiunea de Notes a opțiunii Task, ce cuprinde unul dintre proiectele tale, sau utilizarea de software pentru generare şi organizare de note, creând o notă pentru un proiect, cu gândurile sale asociate.

Dacă te descurci cu calculatorul, vei utiliza, fără îndoială, câteva dintre aceste modalități pentru a dezvolta şi capta planuri de proiecte şi materiale colaterale. Asigură-te că te vei familiariza cu aceste aplicații, astfel încât să te poți focaliza mai mult asupra gândirii proiectului tău decât asupra software-ului. Va fi de datoria ta să realizezi, de asemenea, examinări şi actualizări regulate ale acestui conținut, oriunde s-ar afla acesta, şi să îl păstrezi la zi, prin eliminarea elementelor inutile şi reorganizare în mod constant. Aminteşte-ți că computerul este cam ca o gaură neagră şi, pe măsură ce memoria şi capacitatea de stocare continuă să se extindă şi aplicațiile noi şi interesante pentru părți ale acestei funcționalități continuă să se dezvolte, devine tot mai uşor să păstrezi *tot* şi apoi să pierzi o orientare coordonată a lucrurilor tale active.

Eliberează puntea, creează un context şi alocă ceva timp gândirii creative de proiect. Vei fi apoi cu mult înaintea majorității oamenilor.

Cum aplic toate acestea în lumea mea?

Aşa cum listele tale de „Acțiuni următoare” trebuie să fie la zi, la fel trebuie să fie şi lista ta de „Proiecte”. Odată terminate, acordă-ți un interval de timp, ideal între una şi trei ore, pentru a te ocupa cât de mult poți de gândirea verticală pentru fiecare proiect în parte.

În cel mai rău caz, chiar acum sau de îndată ce se va putea, alege acele câteva proiecte cărora le acorzi cea mai mare atenție sau de care eşti cel mai interesat acum şi alocă un anumit timp pentru gândirea, colectarea şi organizarea lor, utilizând instrumentele care par cele mai adecvate.

Focalizează-ți atenția asupra fiecăruia, pe rând, de sus în jos. Pe măsură ce faci asta, întreabă-te: „Ce anume vreau să ştiu, să captez sau să-mi amintesc în legătură cu asta?”

Fie ca îngrijorarea noastră în avans să se transforme în gândirea şi planificarea noastră în avans.

— Winston Churchill

Ai putea să vrei doar să realizezi, pe o coală de hârtie, o hartă mentală pentru câteva gânduri, să creezi un dosar şi să pui hârtia respectivă în el. Ai putea să găseşti câteva titluri simple evidențiate cu marcatori, pe care să le ataşezi ca note în organizatorul tău digital/mobil. Sau ai putea să creezi un document cu un editor de text şi să începi un conspect al acestuia.

Cheia este să te simți în largul tău găsindu-ți şi utilizându-ți ideile. Şi să dobândeşti obiceiul de a-ți focaliza energia în mod constructiv, pe rezultate intenționate şi bucle deschise, înainte de a fi *necesar*.

Partea

a 3-a

Puterea principiilor-cheie

υυ

Puterea obiceiului de a capta

ACESTE TEHNICI şi modele simple ascund mult mai multe decât se poate vedea la o primă privire. Într-adevăr, ele oferă o metodă sistematică pentru a-ţi păstra mintea limpede, nedistrasă, asigurând un nivel ridicat de eficienţă şi eficacitate în munca ta. Acesta, în sine, ar fi un motiv suficient pentru a implementa practicile pe care le propun.

Demonstrarea integrităţii în gestionarea acordurilor interne şi externe îţi optimizează toate relaţiile.

Dar există implicaţii încă şi mai mari pentru principiile fundamentale aplicate aici. Ceea ce vei găsi în următoarele trei capitole este o relatare a experienţei mele, pe parcursul ultimilor treizeci de ani, cu privire la efectele mai subtile şi adeseori mai profunde care pot rezulta din implementarea acestor principii de bază.

Rezultatele pe termen mai lung pot să aibă un impact semnificativ asupra ta, ca individ, şi pot de asemenea să influenţeze pozitiv culturi organizaţionale mai ample.

Când persoanele cu care interacţionezi observă că, fără vreo excepţie, tu primeşti, procesezi şi organizezi într-o manieră etanşă schimburile şi înţelegerile pe care le au cu tine, acestea încep să aibă încredere în tine într-un fel unic.

Mai important, încorporezi un nivel al încrederii în sine, în privința implicării tale în lume, pe care banii nu îl pot cumpăra. Aceasta este puterea captării de substituenți pentru orice este incomplet sau neprocesat în viața ta. Îți amplifică remarcabil starea de bine şi ameliorează calitatea comunicarii şi relațiilor tale, atât în plan personal, cât şi profesional.

Şi atunci când organizațiile se aşteaptă şi consolidează această bună practică de a nu permite niciunui lucru să se piardă în vreo fisură comunicațională, toată lumea fiind apoi responsabilă pentru acțiunile care rezultă, şi atunci când angajamentele sunt clarificate şi urmărite de persoanele adecvate, acest lucru poate duce la creşterea semnificativă a productivității unei organizații şi la reducerea stresului în cadrul ei.

Beneficiul personal

Cum te-ai simțit să treci prin activitatea de colectare şi descărcare? Majoritatea oamenilor spun că s-au simțit atât de rău şi, totuşi, atât de bine. Cum se poate aşa ceva?

Dacă eşti la fel ca majoritatea oamenilor care trec prin procesul integral de captare, probabil că ai încercat o formă oarecare de anxietate. Termeni descriptivi cum ar fi *copleşit*, *panicat*, *frustrat*, *obosit* şi *dezgustat* au tendința să apară atunci când le cer participanților la seminare să îşi descrie emoțiile în timp ce parcurg o versiune minoră a acestei proceduri. Şi există vreun lucru din grămada aceea în privința căruia crezi că ai procrastinat? Dacă da, înseamnă că i-ai asociat în mod automat vinovăție – „Eu aş fi putut să, ar fi trebuit să, ar fi fost necesar să fac asta mai înainte.”

În acelaşi timp, ai încercat vreun sentiment de eliberare, de uşurare sau de control în timp ce ai făcut exercițiul? Majoritatea oamenilor spun că da, într-adevăr. Cum se întâmplă asta? Stări emoționale complet opuse care apar în

timp ce faci un singur exercițiu, aproape simultan – anxios şi uşurat; copleşit şi deținând controlul. Ce se petrece aici?

Când vei înțelege sursa sentimentelor tale negative la adresa tuturor lucrurilor tale, vei descoperi, asemenea mie, felul în care te poți debarasa de ele. Şi dacă ai încercat vreun sentiment pozitiv de pe urma colectării tuturor chestiunilor tale, ai început efectiv, tu însuți, procesul de eliminare a negativității.

Sursa sentimentelor negative

De unde provin sentimentele nu atât de benefice? Prea multe lucrur ide făcut? Nu, întotdeauna sunt prea multe lucruri de făcut. Dacă te-ai simți prost pentru că sunt mai multe lucruri de făcut decât poți tu să duci, nu ai scăpa niciodată de sentimentul acela. Să ai prea multe de făcut nu reprezintă sursa sentimentului negativ. Acesta provine din altă parte.

Sentimentul de anxietate şi vină nu izvorăşte din faptul că ai prea multe de făcut; el este rezultatul automat al încălcării înțelegerilor cu tine însuți.

Cum te-ai simțit când cineva a încălcat o înțelegere cu tine – ți-a spus să vă întâlniți joi la patru după-masa, dar nu a apărut deloc şi nici nu a sunat. Ce ai simțit? Frustrare, îmi închipui. Prețul pe care oamenii îl plătesc atunci când încalcă o înțelegere este destrămarea încrederii în relație – o consecință negativă automată.

Dar ce sunt toate lucrurile acelea din tăvița ta pentru documente? Înțelegeri pe care le-ai făcut, sau cel puțin le-ai acceptat implicit, cu tine însuți – lucruri pe care ți-ai spus ție însuți într-un fel sau altul că ar trebui să le gestionezi cumva. Sentimentele tale negative sunt doar rezultatul încălcării acelor înțelegeri – ele sunt simptomele încrederii în sine destrămate. Dacă îți spui ție însuți să schițezi un plan strategic, te simți prost atunci când nu o faci. Spune-ți ție însuți să te organizezi şi dacă nu reuşeşti să o faci, urezi

bun-venit vinovăției și nemulțumirii! Ia hotărârea de a petrece mai mult timp cu copiii tăi și apoi nu o face – *voilà!* – te simți neliniștit și copleșit.

Cum previi înc**ă**lcarea în**ţ**elegerilor cu tine însu**ţ**i?

Dacă sentimentele negative provin din înțelegeri încălcate, ai trei opțiuni pentru a te ocupa de ele și a elimina consecințele negative:

- • Nu face înțelegerea.
- • Respectă înțelegerea.
- • Renegociază înțelegerea.

Toate acestea pot funcționa în așa fel încât să te scape de sentimentele neplăcute.

Nu face în**ţ**elegerea

Probabil că te-ai simțit destul de bine să iei o grămadă din lucrurile tale vechi, să hotărăști că nu vei mai face nimic cu ele și apoi să le toci, să le reciclezi sau să le arunci la gunoi. Unul dintre felurile prin care să te ocupi de un element incomplet din lumea ta este să spui pur și simplu *nu*!

Te-ai binedispune foarte mult dacă ți-ai coborî pur și simplu așteptările. Dacă nu ți-ar păsa atât de mult ca lucrurile să se ridice la un anumit nivel – parentingul tău, sistemul tău școlar, moralul echipei tale, codul de software – ai avea mai puține lucruri de făcut sau la care să fii atent.********

******** În lumea dezvoltării personale a existat o concepție populară conform căreia focalizarea asupra propriilor valori îți va simplifica viața. Eu susțin opusul: cantitatea copleșitoare de lucruri pe care oamenii le au de făcut izvorăște din valorile lor. Valorile sunt elemente esențiale pentru semnificație, direcție și luare de decizii. Dar nu te păcăli singur – cu cât îți focalizezi mai mult atenția asupra lor, cu atât vor fi mai multe lucruri pentru care probabil că te vei simți responsabil să acționezi. Valorile tale îți ușurează efectuarea alegerilor, dar să nu crezi că ele vor simplifica lucrurile. (n.a.)

Mă îndoiesc că îți vei coborî standardele. Dar după ce vei înțelege cu adevărat consecințele, probabil că vei face mai puține înțelegeri. Eu, unul, aşa am făcut. Obişnuiam să fac o mulțime pentru a câştiga aprobarea oamenilor. Când mi-am dat seama de prețul pe care îl plăteam la final pentru nerespectarea acelor înțelegeri, am devenit mult mai conştient de cele pe care le făceam. Un director de asigurări cu care am lucrat a descris beneficiul major pe care l-a obținut de pe urma implementării acestui sistem: „Înainte, le spuneam pur şi simplu tuturor: «Sigur, mă ocup eu» pentru că nu ştiam cât de multe trebuia să fac. Acum, că am inventarul ordonat şi complet, doar pentru a-mi păstra integritatea, a fost nevoie să spun: «Nu, nu pot face asta, îmi pare rău.» Lucrul uimitor este că, în loc să fie supărați din pricina refuzului meu, cu toții au fost impresionați de disciplina mea!”

Menținerea unui inventar obiectiv şi complet al muncii tale, examinat în mod regulat, te ajută să spui „nu” mult mai uşor şi cu integritate.

Un alt client, antreprenor în domeniul coachingului personal, mi-a spus de curând că alcătuirea unui inventar al muncii sale a eliminat o cantitate uriaşă de îngrijorare şi de stres din viața sa. Disciplina de a pune toate lucrurile la care era atent în tăvița sa pentru documente l-a făcut să se gândească din nou la lucrurile în legătură cu care voia realmente să facă ceva, *orice*. Dacă nu era dispus să arunce o notiță despre un anumit subiect în „intrări”, el renunța pur şi simplu!

Eu consider că aceasta este o gândire foarte matură. Unul dintre cele mai bune aspecte ale acestei întregi metode este că, atunci când îți asumi realmente responsabilitatea de a capta şi urmări ce te preocupă, te vei gândi de două ori înainte să îți asumi angajamente interne pe care nu trebuie neapărat, sau pe care nu vrei, să ți le asumi. În anii în care

am lucrat cu oamenii pentru a face ca listele lor de „Proiecte” să fie clare şi actualizate, absolut fiecare persoană a hotărât că un lucru faţă de care se considera angajată nu merita făcut. Să nu fii conştient de tot ceea ce ai de făcut este ca şi cum ai avea un card de credit căruia nu-i cunoşti soldul sau limita – este mult mai uşor să fii neglijent cu angajamentele tale.

Respect**ă** în**ţ**elegerea

Bineînţeles, o altă modalitate prin care să scapi de sentimentele negative referitoare la chestiunile tale este să le finalizezi, pur şi simplu, şi să le poţi bifa ca terminate. În realitate, ţie îţi place *să faci* lucruri, atâta vreme cât obţii sentimentul că ai finalizat ceva. Dacă ai început să întreprinzi acţiunile de până-n două minute pe măsură ce acestea apar în viaţa ta, sunt sigur că poţi confirma beneficiul psihologic. Majoritatea oamenilor cu care lucrez se simt fantastic după doar câteva ore de procesare a propriilor teancuri, doar datorită numeroaselor lucruri pe care le realizează utilizând regula celor două minute.

Să ieşi din chinurile facerii, să intri în pacea a ceea ce este făcut.

— Julia Louise Woodruff

Unul din weekendurile tale mai bune poate fi alocat, pur şi simplu, finalizării multor comisioane şi treburi mărunte, care s-au strâns prin casă şi în viaţa ta personală. În mod invariabil, când captezi toate buclele deschise, mai mari sau mai mici, şi le vezi pe o listă în faţa ta, o parte din tine va fi inspirată (sau dezgustată în mod creativ sau suficient de intimidată) să le elimine de pe listă.

Cu toţii părem înfometaţi după victorie. Este grozav să-ţi satisfaci această dorinţă trasându-ţi ţie însuţi sarcini realizabile pe care le poţi începe şi termina cu uşurinţă. Ai finalizat vreodată un lucru care nu se găsea iniţial pe listă,

aşa că l-ai scris şi l-ai bifat ca făcut? Atunci ştii la ce mă refer.

Totuşi, aici mai există o chestiune de discutat. Cum te-ai simți dacă lista şi teancul tău ar fi complet finalizate – şi cu succes? Probabil că ai fremăta de entuziasm, ai fi plin de energie creativă. Bineînțeles, într-un interval de trei zile (dacă nu de trei minute!), ghici ce ai avea? Exact – o altă listă, şi probabil una chiar mai mare, conținând şi mai multe lucruri de făcut, potențial descurajante! Te-ai simți atât de bine că ți-ai terminat toate chestiunile pe care le aveai de făcut încât probabil că vei accepta lucruri şi mai mari şi mai ambițioase.

Nu numai asta, dar dacă ai un şef (sau un consiliu director), ce crezi că va face sau vor face după ce observă nivelurile ridicate de competență şi productivitate de care dai dovadă? Ai din nou dreptate – îți vor da mai multe lucruri de făcut! Aceasta este ironia dezvoltării profesionale – cu cât devii mai bun, cu atât *ar fi bine* să devii şi mai bun.

Aşadar, cum nu îți vei coborî în mod semnificativ standardele şi nu vei înceta să creezi mai multe lucruri de făcut, ar fi bine să te obişnuieşti cu cea de-a treia opțiune, dacă vrei să eviți să te simți stresat.

Renegociază înțelegerea

Să presupunem că ți-aş fi spus că mă voi întâlni cu tine joi, la patru după-amiaza, dar după ce am făcut programarea aceea, lumea mea s-a schimbat. Acum, date fiind noile mele priorități, decid că nu mă voi mai întâlni cu tine joi, la patru. Dar în loc să absentez pur şi simplu, ce ar fi cel mai bine să fac, pentru a menține integritatea relației? Exact – să te sun şi să schimb înțelegerea noastră. O înțelegere renegociată nu este una încălcată.

Actul iertării este cel care deschide singura cale posibilă de a gândi creativ despre viitor.

— Părintele Desmond Wilson

Ai înțeles acum de ce scoaterea tuturor chestiunilor tale din minte şi aducerea lor în fața ta te fac să te simți mai bine? Deoarece îți renegociezi în mod automat înțelegerile cu tine însuți atunci când te uiți la ele, te gândeşti la ele şi fie acționezi asupra lor chiar în clipa aceea, fie spui: „Nu, nu acum.” Iată care-i problema: este imposibil să renegociezi cu tine însuți înțelegeri pe care nu îți aminteşti să le fi făcut!

Faptul că nu îți poți aminti o înțelegere făcută cu tine însuți nu înseamnă că nu te consideri răspunzător pentru ea. Întreabă orice psiholog cât de multă intuiție a trecutului sau a viitorului are partea aceea a psihicului tău, partea care găzduia lista pe care ai abandonat-o: zero. Totul este la timpul prezent acolo. Ceea ce înseamnă că, de îndată ce îți spui ție însuți că ar trebui să faci ceva, dacă înregistrezi asta doar în memoria ta pe termen scurt, partea aceea din tine crede că ar trebui să faci asta *tot timpul*. Şi *asta* înseamnă că de îndată ce ți-ai impus ție însuți două lucruri pe care să le faci, şi le-ai înregistrat doar în mintea ta, ai creat stres şi eşec instantaneu şi automat, pentru că nu le poți face pe amândouă în acelaşi timp, iar partea aceea (aparent semnificativă) a psihicului tău va continua să te considere răspunzător.

Dacă eşti asemenea majorității oamenilor, probabil că ai acasă o zonă de depozitare – poate o pivniță unde ți-ai spus ție însuți cu ceva timp în urmă (poate chiar acum zece ani!) că ar trebui să faci ordine şi curățenie. Dacă da, există o parte din tine care a crezut, probabil, că ar fi trebuit să faci curat în pivniță douăzeci şi patru de ore pe zi, în timpul ultimilor zece ani! Nu-i de mirare că oamenii sunt atât de obosiți! Şi ai auzit vocea aceea micuță din cadrul propriului tău comitet mental, de fiecare dată când treci pe lângă zona aceea? „De ce trecem pe lângă pivniță? Nu ar trebui s-o curățăm?” Pentru că nu suporți partea aceea plângăcioasă

şi cicălitoare din tine, ai ajuns, pe cât posibil, să şi eviți acea zonă a casei. Dacă vrei să reduci acea voce la tăcere, ai trei opțiuni pentru a te ocupa de înțelegerea ta cu tine însuți:

1. 1 | Îți cobori standardele privind garajul tău (este posibil să fi făcut asta deja). „Deci am un garaj mizerabil ... aşa, şi cui îi pasă?”
2. 2 | Respecți înțelegerea – fă curat în garaj.
3. 3 | Cel puțin, treci acțiunea intitulată „Fă curat în garaj” pe o listă de tipul „Într-o bună zi/Poate”. Apoi, atunci când vei reexamina săptămânal lista aceea şi vei vedea elementul respectiv, îți vei putea spune: „Nu săptămâna asta.” Data viitoare când vei trece pe lângă garajul tău, nu vei auzi nimic dinăuntrul tău, în afară de: „Ha! Nu săptămâna asta.”

Sunt destul de sincer în privința aceasta. Se pare că există o parte a conştiinței noastre care nu cunoaşte diferența dintre o înțelegere pentru a face curat în pivniță şi o înțelegere în vederea cumpărării unei companii şi îmbunătățirea finanțelor personale. Înlăuntrul nostru, toate acestea sunt înțelegeri – respectate sau încălcate. În cazul în care reții ceva doar în interior, va fi o înțelegere încălcată, dacă, în prezent, nu faci ceva în privința ei.

Îndepărtarea radicală de gestionarea tradițională a timpului

Metoda este semnificativ diferită de trainingul clasic în privința gestionării timpului. Majoritatea acelor modele te lasă cu impresia că dacă un lucru pe care îți spui ție însuți să îl faci nu este chiar atât de important, nu merită să fie urmărit, gestionat sau abordat. Dar, din experiența mea,

asta nu este adevărat, cel puțin prin felul în care operează o parte mai-puțin-conştientă din noi înşine. Totuşi, acesta *este* felul în care operează mintea noastră conştientă, aşa că fiecare înțelegere trebuie conştientizată. Asta înseamnă că trebuie captată, clarificată şi analizată obiectiv şi regulat, cu o atenție conştientă deplină, astfel încât să o poți pune acolo unde îi este locul, în sfera autogestionării tale. În caz contrar, va capta efectiv mult mai mult decât i se cuvine din energia ta internă.

Din experiența mea, orice este păstrat doar în mintea ta va ocupa fie mai multă, fie mai puțină atenție decât merită. Motivul pentru care trebuie să colectezi totul nu este că toate lucrurile sunt la fel de importante; ci, tocmai, că *nu* sunt. Elementele incomplete, necaptate, îşi asumă o similaritate monotonă, în termenii presiunii pe care o creează şi ai atenției pe care o blochează.

Cât de mult**ă** captare este necesar**ă**?

Te vei simți mai bine colectând *tot* ceea ce nu ai captat încă. Când îți spui ție însuți: „Aha, aşa este, trebuie să cumpăr unt data viitoare când ajung la magazin", şi scrii asta pe lista de cumpărături, te vei simți mai bine. Când îți aminteşti: „Trebuie să îl sun pe consultantul meu financiar în legătură cu contul meu de economii", şi scrii asta undeva unde ştii că vei vedea când ai la dispoziție un telefon şi ceva timp, te vei simți mai bine. Dar este în continuare o diferență de ani-lumină atunci când ştii că le ai *pe toate*.

Când singurul lucru care te preocupă este singurul lucru care te preocupă, vei fi „prezent", la „capacitate maximă", fără nicio distincție între muncă şi joacă.

Când vei şti cât de multe ai lăsat de captat în mintea ta? Doar atunci când nu a mai rămas nimic. Dacă vreo parte din tine este măcar vag conştientă că nu ai totul, nu poți să ştii cu adevărat ce procent ai colectat. Cum îți vei da seama

când nu a mai rămas nimic? Când nu va mai apărea nimic altceva ca memento în mintea ta.

Asta nu înseamnă că mintea ta va fi goală. Dacă eşti conştient, mintea ta se va concentra întotdeauna la ceva. Dar dacă se va concentra doar asupra unui lucru, pe rând, fără distrageri ale atenției, tu vei fi la „capacitatea ta maximă”.

Îți sugerez să îți foloseşti mintea ca să te gândeşti în *privința* lucrurilor, decât să te gândeşti *la* ele. Tu vrei să adaugi valoare în timp ce te gândeşti în privința proiectelor şi situațiilor, nu să creezi stres amintindu-ți pur şi simplu că ele există şi că trebuie să faci ceva în legătură cu ele. Pentru a realiza pe deplin acel loc mai productiv, va trebui să le captezi pe toate. Este nevoie de concentrare şi de o schimbare a obiceiurilor, pentru a te antrena pe tine însuți să recunoşti şi să descarci chiar şi cele mai mici înțelegeri cu tine însuți, pe măsură ce acestea sunt create în mintea ta. Realizarea acelui proces de captare în mintea ta, integral dacă se poate, şi apoi încorporarea comportamentului de colectare a tuturor lucrurilor noi, pe masură ce apar, îți vor conferi mai multă putere şi vor fi mai productive decât îți poți imagina.

Când relațiile şi organizațiile au obiceiul de a capta

Ce se întâmplă atunci când poți avea încredere că niciunul dintre cei implicați într-o echipă – într-o căsnicie, într-un departament, într-un colectiv profesional, într-o familie, într-o companie – nu va lăsa nimic să-i scape printre degete? Sincer, odată ce ai atins acest nivel, abia dacă te vei mai gândi dacă oamenii o mai dau în bară – vor exista lucruri mai mărețe şi mai bune care să-ți ocupe atenția.

Dar dacă lacunele în comunicare sunt încă o problemă, probabil că există un anumit nivel de insatisfacție şi de

nervozitate generală în cadrul relației sau al organizației. Majoritatea oamenilor au impresia că fără a-i dădăci şi a-l ține tot timpul de mână pe ceilalți, lucrurile ar putea să se piardă în sistem şi apoi să explodeze în orice moment. Ei nu îşi dau seama că simt astfel, pentru că s-au aflat în această situație atât de constant încât se raportează la ea ca şi când ar fi o lege permanentă, ca gravitația. Nu trebuie să fie aşa.

Necesitatea de a scoate apa cu găleata dintr-o barcă găurită îți subminează capacitatea de a o cârmui şi a o duce mai departe.

Am remarcat asta timp de ani întregi. Oamenii buni care nu au încorporat aceste comportamente ajung în mediul meu şi ies în evidență ca musca-n lapte. Eu am trăit cu standardele unei minți clare şi cu limite solide, clare în privința tăvițelor pentru documente, timp de mai bine de trei decenii. Când o notiță stă stingheră, neprocesată, în tăvița pentru documente a cuiva, sau când el sau ea dă din cap şi zice într-o conversație că „Da, o să mă ocup...”, dar altfel nu captează asta în vreun fel, clopoțelul meu de alarmă sună. Acesta este un comportament inacceptabil în lumea mea. Sunt lucruri mai importante pe lume decât să îți faci griji pentru breşele din sistem.

Trebuie să am încredere că orice solicitare sau informație relevantă conținută într-un e-mail, într-un mesaj vocal, într-o conversație sau într-o notă scrisă va intra în sistemul persoanei respective şi va fi procesată şi organizată în curând, şi va fi disponibilă spre examinare de către aceasta, ca opțiune în vederea unei acțiuni. Dacă destinatarul gestionează mesageria vocală, dar nu şi e-mailul şi documentele pe hârtie, înseamnă că tocmai am fost constrâns să utilizez doar canalul de comunicare în care el sau ea are încredere. Acesta ar trebui să fie un comportament inacceptabil în orice organizație interesată ca lucrurile să se producă cu cea mai redusă cantitate de efort.

Când schimbarea este necesară, trebuie să existe încredere că inițiativele pentru schimbarea aceea vor fi tratate adecvat. În cele din urmă, orice sistem intact va fi la fel de bun ca veriga sa cea mai slabă şi, de multe ori, călcâiul lui Ahile este capacitatea scăzută de reacție a unei persoane- cheie la comunicările din sistem.

Observ acest lucru mai ales atunci când merg prin organizații în care tăvițele pentru documente sunt fie inexistente, fie dau pe afară şi sunt evident neprocesate de multă vreme. Aceste culturi suferă de obicei de o „întreruptită” serioasă, pentru că nu au încredere să pună comunicare în sistem. Dau peste directori executivi ale căror calendare sunt supraaglomerate, dar care, atunci când încep să dea răspunsuri prompte la e-mailurile lor, simt o uşurare spectaculoasă de sub acea presiune. Când personalul lor şi alții obțin ceea ce le trebuie, în termenii feedbackului şi deciziilor adecvate, prin acel mediu virtual, ei nu mai au nevoie de genul de timp față în față pe care încercau să îl obțină înainte prin intermediul şedințelor.

Acolo unde organizațiile au sisteme solide, până la nivelul low-tech de comunicare prin intermediul documentelor pe hârtie, claritatea este palpabilă. Abia dacă reprezintă măcar o preocupare conştientă, iar atenția tuturor este mai concentrată. Acelaşi lucru este valabil în familiile în care se utilizează tăvițele pentru documente – părinții, copiii, bona, menajera sau oricine altcineva cu care membrii familiei interacționează frecvent. Oamenii fac adesea fețe-fețe atunci când le spun că eu şi soția mea punem fiecare lucru în tăvița pentru documente a celuilalt, chiar şi atunci când stăm la câțiva paşi unul de altul; lor li se pare ceva rece şi mecanic. Pe lângă faptul că este un act de politețe, cu intenția de a evita să întrerupem munca în desfăşurare a celuilalt, practica respectivă stimulează în realitate mai multă căldură şi libertate între noi deoarece lucrurile

mecanice sunt rezolvate în sistem în loc să ne ocupe inutil atenția asupra relației.

Organizațiile trebuie să creeze o cultură în care este acceptabil ca toată lumea să aibă de făcut mai multe decât poate să facă şi în care este înțelept să renegociezi înțelegerile referitoare la ceea ce lumea nu face.

Din nefericire, nu poţi legifera sistemele personale. Fiecare trebuie să aibă propria modalitate de a se ocupa de treburile lui. Poţi, totuşi, să consideri oamenii responsabili pentru rezultate şi pentru urmărirea şi gestionarea a tot ceea ce le parvine. Şi le poţi oferi informația din această carte. Atunci, cel puțin, nu vor avea nicio scuză pentru a mai lăsa ceva să le scape printre degete.

Asta nu înseamnă că fiecare trebuie să facă totul. Sper că am descris un fel de a ne raporta la lumea noastră bazată pe cunoaştere care lasă tuturor spațiu pentru a avea mai multe de făcut decât *pot* să facă. Chestiunea esențială va fi aceea de a facilita un proces constant de renegociere cu toți cei implicați, astfel încât ei să se simtă în regulă în legătură cu ceea ce *nu* fac. Aceea este adevărata muncă bazată pe cunoaştere, la un nivel mai sofisticat. Dar sunt şanse slabe să se ajungă acolo fără a avea în funcțiune sisteme temeinice de captare. Nu uita, nu poţi renegocia o înțelegere cu tine însuți pe care nu îți aminteşti că ai făcut-o. Şi cu siguranță nu poți să renegociezi cu ceilalți înțelegeri pe care şi tu, şi ei le-ați pierdut din vedere.

Când un colectiv adoptă la unison standardul captării 100%, rezultatul este o barcă mult mai uşor de cârmuit. Asta nu înseamnă că ei navighează în direcția corectă şi nici măcar că se află în barca în care trebuie să se afle; înseamnă doar că barca în care se află navighează în direcția în care navighează cu cea mai eficientă energie posibilă.

υϖ

Puterea deciziei acțiunii următoare

EU AM o misiune personală să fac din întrebarea „Care este următoarea acțiune?” parte a procesului nostru global de gândire. Îmi imaginez o lume în care nicio şedință sau nicio discuție nu se va termina, şi nicio interacțiune nu se va opri, fără o indicație clară dacă este sau nu necesară o acțiune— şi dacă este, care va fi aceasta, sau cel puțin cui îi revine responsabilitatea pentru ea. Îmi imaginez organizațiile adoptând un standard după care orice lucru care aterizează în câmpul conştientizării va fi evaluat din perspectiva acțiunii necesare, iar deciziile rezultate de aici vor fi gestionate corespunzător. Imaginează-ți libertatea pe care aceasta ar oferi-o oamenilor şi organizațiilor, de a-şi focaliza atenția pe chestiuni şi oportunități mai mari.

Când o cultură adoptă ca întrebare operațională standard „Care este următoarea acțiune?”, există o creştere automată a energiei, productivității, clarității şi focalizării.

De-a lungul anilor am observat o transformare extraordinară a energiei şi productivității de fiecare dată când indivizii şi grupurile au implementat „Care este acțiunea următoare?” ca întrebare fundamentală, ridicată în mod consecvent. Pe cât de simplă pare această întrebare, este destul de rar să o găseşti complet operațională acolo unde trebuie să fie.

Una dintre cele mai mari provocări de care ai putea să te loveşti este că, după ce te-ai obişnuit cu întrebarea „Care este următoarea acțiune?” pentru tine însuți şi cei din jurul tău, interacțiunea cu oamenii care nu adresează această întrebare poate fi foarte frustrantă. Întrebarea respectivă

clarifică lucrurile atât de repede încât interacțiunea cu oamenii şi mediile care nu o folosesc poate părea un coşmar.

Noi suntem cu toții responsabili să definim ce ne-am angajat să concretizăm, în caz că ne-am angajat la ceva, în timp ce relaționăm cu alții şi cu noi înşine. Şi la un moment dat, pentru orice rezultat pe care ne-am luat un angajament intern să îl finalizăm, trebuie să luăm decizia referitoare la următoarea acțiune fizică necesară. Totuşi, există o mare diferență între luarea acelei decizii atunci când *apar* lucrurile şi luarea ei abia atunci când acestea *explodează*.

Sursa tehnicii

Am deprins această tehnică simplă, dar extraordinară, a acțiunii următoare cu mai bine de treizeci de ani în urmă, de la un vechi prieten consultant în management, care mi-a fost totodată şi mentor, Dean Acheson (fără vreo legătură cu fostul secretar de stat american, cu acelaşi nume). Dean îşi petrecuse mulți ani înainte acordând consultanță directorilor şi cercetând de ce ar fi nevoie pentru a disloca blocajele pe care mulți dintre ei le aveau în legătură cu proiecte şi situații în care erau implicați, pentru a elibera şi galvaniza energia în vederea unei schimbări semnificative şi necesare în organizațiile lor. Într-o bună zi, el a început, pur şi simplu, să ia fiecare hârtie de pe biroul unui director şi să îl forțeze să decidă care este următorul lucru pe care trebuia să îl facă în legătură cu ea. Rezultatele au fost atât de rapide pentru directorul respectiv, încât Dean a continuat ani de zile să perfecționeze o metodologie utilizând aceeaşi întrebare în procesarea tăviței pentru documente. De atunci, dat fiind ceea ce am elaborat eu pornind de la ideile lui Dean, sute de mii de oameni au fost antrenați şi instruiți pe baza acestui concept-cheie, iar tehnica rămâne una eficientă.

Realizarea unei sarcini directe şi clare, care are un început şi un sfârşit, echilibrează complexitatea-fără-sfârşit care tulbură adesea restul vieții mele.

Sfânta simplitate.

— Robert Fulghum

Acest proces de gândire nu este un lucru pe care îl facem din naştere şi nici nu pare să evolueze la noi în mod natural. Când te-ai născut, probabil că nu te-ai gândit să o întrebi pe mama ta: „Deci, ce facem noi aici, care este acțiunea următoare şi cui îi revine?" Este o tehnică deprinsă de gândire, luare de decizii şi direcționare a atenției conştiente. Se va produce automat pentru tine atunci când situația o solicită în mod evident, cum ar fi într-o criză, sau atunci când presiunea într-o situație (din partea şefului, a unui client, a copilului tău sau a circumstanțelor neaşteptate) forțează o decizie în vederea unei noi acțiuni, pentru a evita consecințele dureroase. Dar încorporarea acesteia ca un comportament proactiv, înainte ca detaliile să fie atât de evidente şi acțiunile imediat necesare, reprezintă o practică dobândită.******** Faptul că faci din asta o parte a vieții tale personale şi organizaționale reuşeşte întotdeauna să îți amelioreze atât productivitatea, cât şi liniştea sufletească.

******** Sunt tentat, dar ezit, să utilizez cuvântul *aptitudine* în acest caz. Noi avem cu toții *aptitudinea* de a lua o decizie pentru acțiunea următoare. O facem tot timpul, de mii de ori pe zi, dar în cea mai mare parte a timpului, în mod inconştient. Totuşi, luarea deciziei înainte de *a fi nevoie*, în legătură cu lucruri asupra cărora ne-am luat angajamentul că vom acționa, este un tipar puternic şi elegant de comportament cognitiv care poate fi deprins, exersat şi integrat. Este un element central din „sportul muncii bazate pe cunoaştere". Şi majoritatea oamenilor nu îl practică în felul acesta, nici măcar pentru cele mai importante lucruri din viața lor. (n.a.)

Crearea opțiunii de a face

Cum se poate ca un lucru atât de simplu să fie atât de puternic – „Care este următoarea acțiune?"

Ca să răspunzi la această întrebare, te invit să îți consulți din nou lista pentru purificarea mentală (vezi pag. 202) – sau măcar să te gândeşti la toate proiectele care îți stau, pur

şi simplu, pe cap. Ai cumva sentimentul că vreunul dintre ele nu a evoluat pe cât de constant şi de productiv ar fi putut? Probabil vei recunoaşte că da, într-adevăr, câteva au fost uşor blocate.

În cazul în care nu ai ştiut sigur dacă lucrul imediat următor la care să treci ar fi fost să dai un telefon, să trimiți un e-mail, să vorbeşti cu cineva, să navighezi pe Internet căutând o informație sau să cumperi un produs de la magazin, înseamnă că acesta nu a fost făcut. Ironic este că probabil ar necesita doar vreo zece secunde de gândire pentru a-ți da seama care ar fi următoarea acțiune, pentru aproape toate lucrurile de pe lista ta. Dar sunt zece secunde de gândire şi luare de decizii pe care cei mai mulți oameni nu le-au alocat pentru majoritatea lucrurilor de pe listele lor.

Spre exemplu, cineva are pe o listă ceva de genul „Cauciuri”.

Atunci eu întreb:

— Cu astea ce-i?

Păi, am nevoie de cauciucuri noi pentru maşina mea, îmi răspunde el.

— Deci, care este acțiunea următoare?

La momentul acela, de obicei fruntea i se încrețeşte, reflectează pentru câteva clipe şi îşi exprimă concluzia:

— Păi, trebuie să mă interesez pe Internet de magazine şi prețuri la cauciucuri.

Cam de atât de mult timp şi investiție cognitivă este nevoie pentru a hotărî cum ar arăta „concretizarea” pentru aproape toate. Sunt doar cele câteva secunde de gândire concentrată pe care cei mai mulți oameni nu le-au alocat încă referitor la cea mai mare parte a chestiunilor lor rămase nefinalizate.

Probabil că va fi adevărat totodată şi că persoana care are nevoie de cauciucuri pentru maşină avea de ceva timp această acțiune „pe radar”. Probabil, totodată, că a stat la computerul său de sute de ori, adesea având suficient timp şi energie să realizeze acțiunea. De ce nu a făcut-o? Pentru că în starea aceea mentală, ultimul lucru din lume pe care avea chef să-l facă era să reflecteze la toate proiectele sale, printre care şi găsirea de cauciucuri, şi la acțiunile lor următoare.

În clipele acelea, nu avea deloc chef să gândească.

Secretul pentru a avansa este să începi. Secretul pentru a începe este să îți divizezi sarcinile complexe şi copleşitoare în sarcini mici, gestionabile, şi apoi să începi să lucrezi la prima dintre ele.

— Mark Twain

Ce îi trebuia lui era să-şi fi dat deja seama de lucrurile acelea. Dacă el realizează gândirea aceea pentru acțiunea următoare, atunci, când se va întâmpla să aibă cincisprezece minute înainte de o întâlnire, la computerul său, şi energia sa va fi la un nivel de 4,2 din 10, se va putea uita la lista cu lucruri de făcut şi va fi încântat să vadă scris pe ea: „Interesează-te de cauciucuri noi.” „Acesta este un lucru pe care îl pot face şi finaliza cu succes!” se va gândi el, şi apoi va fi efectiv motivat să caute pe Internet, doar pentru a experimenta „victoria” finalizării unui lucru util în fereastra de timp şi la nivelul de energie la care se află. În acest context, el ar fi incapabil să înceapă schița unei oferte mari pentru un client, dar are suficiente resurse pentru a căuta pe Internet şi a obține rapid informații simple. Este foarte probabil că la un moment dat se va uita la un set nou de cauciucuri la maşina sa şi se va simți excelent.

Definirea felului în care arată realizarea concretă la cel mai elementar nivel şi organizarea unor mementouri de substituire în care să putem avea încredere sunt metode

esențiale în creşterea productivității şi crearea unui climat lăuntric relaxat.

Adeseori, sunt blocate până şi cele mai simple lucruri pentru că nu am luat încă o decizie finală în legătură cu următoarea acțiune. Participanții la seminarele mele au adeseori pe listele lor lucruri cum ar fi: „Fă o revizie a maşinii.” „Fă o revizie” este o acțiune următoare? Numai dacă mergi spre maşina ta, cu o cheie în mână, îmbrăcat ca şi cum ai fi pregătit să te mânjeşti cu ulei.

În lipsa unei acțiuni următoare, rămâne un interval potențial infinit între realitatea actuală şi ceea ce trebuie tu să faci.

— Deci, care este acțiunea următoare?

— Ăăăă, trebuie să duc maşina la service. A, da, trebuie să mă interesez dacă o pot primi. Cred că trebuie să sun la service şi să fac o programare.

— Ai numărul??

— Fir-ar să fie, nu... N-am nici numele, nici numărul service-ului. Fred mi-a recomandat service-ul acela, şi nu am informația aceasta. Ştiam eu că lipseşte ceva din ecuație.

Şi asta este ceea ce se petrece frecvent cu atât de multe lucruri, pentru atât de mulți oameni. Aruncăm o privire asupra proiectului şi o parte oarecare din noi gândeşte: „Nu am chiar toate segmentele, de aici şi până acolo.” Ştim că ceva lipseşte, dar nu suntem siguri ce, aşa că renunțăm.

Deci, care este acțiunea următoare?

— Trebuie să fac rost de nume şi de numărul de telefon. Cred că le-aş putea obține de la Fred.

— Cum ai putea să faci asta?

— Îi pot trimite un e-mail lui Fred!

Aşa că acțiunea următoare este de fapt: „Dă-i un e-mail lui Fred pentru informații despre: service-ul auto.”

Ai observat cât de mulți pași au trebuit scoși la lumină înainte să ajungem la adevărata acțiune următoare din acest proiect? Tipic. Mulți oameni au numeroase lucruri ca acesta pe listele și în mințile lor.

Motivul pentru care persoanele inteligente procrastinează cel mai mult

Tocmai persoanele cele mai inteligente și mai sensibile sunt cele care au cel mai mare număr de lucruri nedecise în viețile și pe listele lor. De ce se întâmplă asta? Gândește-te la felul în care răspund corpurile noastre la imaginile pe care le păstrăm în minte. Se pare că sistemul nervos nu poate să facă diferența între un gând bine imaginat și realitate.

Pentru a-ți dovedi asta ție însuți, imaginează-ți că intri într-o piață de produse alimentare și te apropii de secțiunea puternic iluminată a fructelor și legumelor. Ești acolo? În regulă, acum mergi către lădițele cu citrice – portocale, grapefruturi, lămâi. Acum privește grămada mare de lămâi galbene. Ai un tocător și un cuțit lângă ele. Ia una dintre lămâile acelea galbene și tai-o pe din două, de-a lungul. Simte aroma de citrice! Este cu adevărat suculentă, iar sucul de lămâie se scurge pe tocător. Acum ia jumătate de lămâie și tai-o tot pe din două, astfel încât să ai un sfert de lămâie în mână. Bun, acum – îți amintești cum făceai asta când erai mic? – pune sfertul acela de lămâie în gură și mușcă din el! Mestecă zgomotos!

Persoanele inteligente au capacitatea de a se panica mai repede și mai dramatic decât oricine altcineva.

Dacă ai intrat în jocul meu, ai observat probabil că ai început să salivezi ceva mai mult. Corpul tău încerca în realitate să proceseze acidul citric! Și acesta era doar în mintea ta. Dacă corpul tău răspunde la imaginile pe care i le

oferi, cum este probabil să te simți fizic atunci când, să presupunem, te gândeşti să-ți calculezi taxele? Îți trimiți ție însuți imagini uşoare, de genul să-i dăm drumul, punct final, am încheiat cu succes şi „Sunt un învingător!”? Probabil că nu. Tocmai din motivul acesta, ce tip de oameni ar fi, logic, cei mai refractari la a li se aminti despre un proiect de felul acesta – adică, cine ar procrastina cel mai mult? Desigur, ar fi persoanele cele mai creative, sensibile şi inteligente – pentru că sensibilitatea şi creativitatea le oferă capacitatea de a crea în mințile lor scenarii cumplite, de coşmar, despre ce ar putea să presupună realizarea proiectului şi toate consecințele negative care ar putea să se producă dacă nu este realizat perfect! Se panichează imediat şi renunță!

Cine nu procrastinează? De cele mai multe ori, nerozii insensibili care se apucă, pur şi simplu, de ceva şi încep să trudească înainte, fără să fie conştienți de toate lucrurile care ar putea să meargă prost. Toți ceilalți au tendința să se lase prinşi în tot felul de lucruri.

Eu sunt un om în vârstă şi am cunoscut o mulțime de necazuri, dar cele mai multe dintre ele nu s-au întâmplat niciodată.

— Mark Twain

Să-mi calculez impozitele? O, nu! Nu va fi chiar aşa de uşor. Va fi diferit anul acesta, sunt sigur. Am văzut formularele – par diferite. Probabil că sunt reguli noi pe care va trebui să le pricep. S-ar putea să fie nevoie să citesc tot materialul ăla afurisit. Formularul lung, formularul scurt, formularul mediu. Să îl completez împreună cu partenerul meu? Să îl completez separat? Probabil că vom dori să solicităm câteva deduceri noi, dar, dacă facem asta, va trebui să le susținem, şi asta înseamnă că ne vor trebui toate chitanțele. O, Dumnezeule – nu ştiu dacă avem, într-adevăr, toate chitanțele care ne trebuie şi dacă nu avem

toate chitanțele, dar am solicita deducerile chiar şi aşa, şi ne-am trezi supuşi unui audit fiscal? Audit? O, nu – fraudă fiscală! Închisoare!

Şi, în felul acesta, o mulțime de oameni se trimit, psihologic vorbind, la închisoare, doar aruncând o privire asupra formularelor pentru impozite – pentru că sunt atât de inteligenți, sensibili şi creativi. În numeroşii ani în care am instruit oamenii, tiparul acesta a fost confirmat de mai multe ori decât pot să număr – de obicei, persoanele cele mai inteligente şi mai sofisticate sunt cele care au cele mai reprezentative teancuri de lucruri în birourile, casele, e-mailurile şi în mințile lor. Majoritatea directorilor executivi cu care lucrez au cel puțin câteva proiecte mari, complexe şi amorfe care sunt îngrămădite fie deasupra unui fişet, fie într-un compartiment mental. Se pare că întotdeauna există gânduri necurate care bântuie în sinea lor – „Poate că dacă nu ne uităm sau nu ne gândim la proiecte, au să stea şi ele liniştite!”

Aşadar, care este soluția? Oricând poți să bei un pahar. Să amorțeşti problemele. Să le reduci la tăcere. Observă ce se întâmplă cu numeroase persoane când o cantitate mică de alcool le ajunge la creier. Ar trebui să le scadă imediat energia, pentru că este un depresant; totuşi, adeseori energia creşte, cel puțin inițial. De ce? Alcoolul are o acțiune depresantă – închide conversația negativă cu sine şi viziunile neplăcute care se derulează în mințile acestor oameni. Bineînțeles că energia mea va creşte dacă încetez să mă deprim singur cu imagini copleşitoare ale felului în care nu mă ocup cu succes de ceva. Dar soluțiile de amorțire sunt, în cel mai bun caz, temporare. Chestiunile respective nu dispar. Şi din păcate, când ne amorțim singuri, nu putem să o facem selectiv – sursa inspirației, a entuziasmului şi a energiei personale pare să devină şi ea amorțită.

Indiferent cât de mare şi de dificilă ar fi o problemă, elimină confuzia făcând un pas mic spre soluție. Fă ceva.

— George F. Nordenholt

Reducerea la t**ă**cere inteligent**ă**

Există o altă soluție, reducerea la tăcere a creierului tău prin determinarea acțiunii următoare. Vei simți, în mod invariabil, o scădere a presiunii în legătură cu orice lucru în privința căruia ai un angajament să îl schimbi sau să îl faci, atunci când hotărăşti asupra următoarei acțiuni fizice necesare pentru a-l duce mai departe. În esență, nu se va schimba nimic în lume. Dar deplasarea focalizării tale spre un lucru pe care mintea ta îl percepe ca pe o sarcină realizabilă va crea o creştere reală la nivelul energiei pozitive, direcției şi motivației. Dacă ai captat cu adevărat toate lucrurile care îți distrag atenția pe parcursul purificării mentale, parcurge din nou lista acum şi hotărăşte asupra unicei acțiuni următoare pentru fiecare dintre ele. Observă ce se petrece cu energia ta.

Tu eşti fie atras, fie scârbit de lucrurile de pe listele tale; acesta nu este un teritoriu neutru oarecare. Fie eşti atras pozitiv spre finalizarea acțiunii, fie eziți să te gândeşti la ce este şi opui rezistență în a te implica în aceasta. De multe ori, ceea ce face diferența între cele două extreme este decizia pentru următoarea acțiune. Gândirea şi luarea de decizii necesită energie. Şi când observi ceva neterminat în lumea ta, dar nu ai determinat care este următoarea acțiune până acum, vei avea tendința să ți se reamintească de oboseala ta şi de sentimentul că eşti copleşit! De aceea, reacția celor mai mulți oameni la propriile lor liste şi organizatoare este una negativă – nu din cauza conținuturilor efective, ci mai degrabă pentru că lor trebuie să le fie încă aplicată suficientă gândire adecvată.

Toate lucrurile din listele şi din teancurile tale sunt fie atractive, fie

respingătoare pentru tine – nu există un teren neutru când se pune problema chestiunilor tale.

Urmărindu-i pe oamenii care au început să implementeze această metodologie, am descoperit că unul dintre felurile mai subtile prin care ei revin la vechile obiceiuri este că îşi lasă listele cu acţiuni să redevină liste de sarcini şi de subproiecte, nu de acţiuni următoare individuale. Ei sunt în continuare înaintea majorităţii oamenilor pentru că notează efectiv lucrurile, dar se trezesc frecvent că se blochează şi că procrastinează pentru că au permis listelor personale cu acţiuni să adăpostească elemente cum ar fi:

„Întâlnirea cu comitetul pentru banchet”

„Ziua de naştere a lui Johnny”

„Recepţioner”

„Prezentare de slide-uri”

Cu alte cuvinte, lucrurile s-au transformat înapoi în „chestiuni”, în loc să înceapă la nivelul acţiunii. Aici nu există acţiuni următoare clare şi oricine păstrează o listă plină cu elemente de felul acesta şi-ar suprasolicita creierul numai uitându-se la ea.

Comerţul cu amănuntul poate fi doar vindecat, dar poţi preveni comerţul en gros.

— Brock Chisholm

Este aceasta o muncă în plus? Descoperirea acţiunii următoare pentru angajamentele tale presupune un efort suplimentar pe care nu este necesar să-l depui? Nu, bineînţeles că nu. Spre exemplu, dacă ai nevoie să-ţi pui maşina la punct, va trebui să stabileşti oricum acţiunea următoare la vreun moment dat. Problema este că majoritatea oamenilor aşteaptă să o facă până în momentul în care următoarea acţiune devine: „Sună la Clubul Auto pentru o platformă de tractare!”

Deci, când crezi că majoritatea oamenilor iau, efectiv, multe dintre deciziile vizând acțiunile următoare privind chestiunile lor – când acestea apar sau atunci când sar în aer? Şi crezi că ar putea să fie vreo diferență în calitatea vieții lor dacă s-ar ocupa de această muncă bazată pe cunoaştere mai la început, în loc să se ocupe la final? Care crezi că este cel mai eficient mod de a trece prin viață – să decizi următoarele acțiuni pentru proiectele tale de îndată ce acestea apar pe ecranul radarului tău şi după aceea să le grupezi eficient în categorii de acțiuni pe care le realizezi în anumite contexte uniforme sau să eviți să te gândeşti la ce anume trebuie făcut până când nu *devine necesar*, şi apoi să te agiți de colo-colo, de la o acțiune la alta, în timp ce încerci să recuperezi şi să stingi incendiile?

Ar putea să pară exagerat, dar atunci când rog grupuri de persoane să aprecieze când se iau, în companiile lor, majoritatea deciziilor în vederea acțiunii, cu câteva excepții, mi se spune: „Când lucrurile sar în aer." Unul dintre clienții noştri, o corporație de nivel global, a făcut un sondaj printre angajații săi referitor la sursele de stres din cadrul organizației, şi nemulțumirea numărul unu a fost munca pe ultima sută de metri în timpul situațiilor de criză, promovată constant de liderii de echipă care au eşuat să ia deciziile adecvate de la bun început.

Valoarea unui standard al luării deciziei pentru următoarea acțiune

Am avut câțiva directori executivi sofisticați care mi-au spus că implementarea întrebării „Care este următoarea acțiune?" ca standard operațional în organizația lor a fost transformatoare în termenii performanței rezultatelor măsurabile. Le-a schimbat organizația în bine, permanent şi semnificativ.

De ce? Deoarece întrebarea obligă la claritate, responsabilitate, productivitate şi capacitare.

Claritatea

Prea multe discuții se încheie doar cu o impresie vagă că oamenii ştiu ce au decis şi ce au de făcut. Dar în absența unei concluzii clare că *există* o acțiune următoare, şi cu atât mai puțin care este aceasta şi cui i-a fost atribuită, de cele mai multe ori o mulțime de lucruri ajung să rămână în suspensie.

Cu vorba, nu găteşti orezul.
— Proverb chinez

Mi se cere frecvent să facilitez şedințe. Am învățat pe pielea mea că indiferent în ce punct al conversației ne-am afla, cu douăzeci de minute înainte de termenul convenit pentru încheierea discuției, trebuie să forțez întrebarea: „Deci, care este următoarea acțiune aici?" Din experiența mea, de obicei mai sunt necesare încă douăzeci de minute pentru clarificări (şi, uneori, pentru decizii dificile) în vederea găsirii unui răspuns.

Aceasta este judecata practică radicală – radicală pentru că obligă frecvent la discuții la niveluri mai adânci decât cele la care oamenii se simt în largul lor. „Suntem serioşi în privința aceasta?", „Ştim cu adevărat ce facem aici?", „Suntem realmente pregătiți să alocăm timp şi resurse prețioase în acest scop?" Este foarte uşor să eviți aceste niveluri de gândire mai relevante. Ceea ce împiedică acele aspecte să alunece înapoi printre chestiunile amorfe este forțarea deciziei referitoare la următoarea acțiune. Adeseori, vor fi necesare conversații, explorări, deliberări şi negocieri suplimentare pentru a încheia subiectul. Lumea este prea imprevizibilă în zilele noastre pentru a ne permite presupuneri referitoare la rezultate: trebuie să ne asumăm responsabilitatea pentru a face ca lucrurile să fie clare.

Trebuie să ai ceva experiență în acest sens pentru a înțelege efectiv ce vreau să spun aici. Dacă înțelegi, probabil că îți spui ție însuți: „Da!” Dacă nu eşti sigur despre ce vorbesc, îți sugerez ca, în următoarea ta şedință cu cineva, să închei conversația cu întrebarea: „Deci, care este următoarea acțiune aici?” După aceea, fii atent ce se întâmplă.

Responsabilitatea

Partea întunecată a culturilor cooperării este alergia, pe care o întrețin, față de a considera pe cineva responsabil că mingea e în terenul său. „E în terenul meu sau al tău?” nu există din păcate în vocabularul obişnuit al multor organizații de felul acesta. Există o impresie că asta ar fi nepoliticos. „Suntem cu toții implicați în asta” este un sentiment nobil, dar rareori reprezintă o realitate în lumea profesională dură, de zi cu zi. Prea multe şedințe se încheie cu sentimentul vag printre cei implicați că ceva ar trebui să se întâmple şi cu speranța că nu este propriu-zis treaba lor să concretizeze lucrul respectiv.

După cum văd eu lucrurile, ceea ce este cu adevărat nepoliticos este să le permiți oamenilor să plece nelămuriți dintr-o discuție. Adevărata coeziune a unui grup este reflectată de responsabilitatea pe care şi-o asumă cu toții pentru definirea lucrurilor reale pe care le au de făcut şi identificarea persoanelor specifice desemnate să le facă, astfel încât toată lumea să fie eliberată de angoasa acțiunilor încă nedecise.

Din nou, dacă ai trecut prin asta, vei şti despre ce vorbesc. Dacă nu, testează – asumă-ți un risc mic şi întreabă: „Aşadar, care este acțiunea următoare în acest scop?” la finalul fiecărui punct al discuției, în următoarea ta şedință de personal sau în următoarea ta conversație cu familia, la cină.

Productivitatea

Organizațiile devin în mod natural mai productive atunci când adoptă ca model şi exersează luarea de decizii frontale referitoare la acțiunile următoare. Din toate motivele menționate, determinarea alocării fizice a resurselor necesare pentru a concretiza ceva imediat cum a fost clarificat rezultatul final va produce mai multe rezultate mai curând şi cu mai puțin efort.

Există riscuri şi costuri ale unui program de acțiune, dar ele sunt mult mai mici decât riscurile şi costurile cu rază largă de acțiune ale inacțiunii comode.
— John F. Kennedy

Să înveți să spargi barierele gândirii creative sofisticate, care pot bloca activitatea – altfel spus, pânzele mentale încâlcite pe care le țesem – este o aptitudine superioară. „Productivitatea" a fost trâmbițată timp de zeci de ani ca un lucru ce se doreşte a fi îmbunătățit în organizații.

Orice lucru care poate contribui la maximizarea randamentului va face asta. Dar în lumea muncii bazate pe cunoaştere, toate îmbunătățirile computerizate şi de telecomunicații şi seminarele de leadership de pe planetă nu vor face nicio diferență în privința aceasta dacă indivizii implicați nu îşi măresc capacitatea de reacție operațională. Şi pentru asta este necesar să te gândeşti la ceva care ajunge în lumea ta, înainte de a fi necesar să o faci.********

******** Una dintre cele mai mari breşe în productivitate pe care le-am vazut în unele organizații este lipsa de acțiuni următoare determinate pentru proiectele pe termen lung. Termen lung nu înseamnă „într-o bună zi/poate". Proiectele acelea cu linii de finiş îndepărtate trebuie făcute în continuare cât mai curând cu putință; pe termen lung înseamnă, pur şi simplu, „mai multe etape de acțiune până la finalizare", şi nu „nu este nevoie să decizi acțiuni următoare pentru că ziua judecății este atât de departe". Când toate proiectele şi toate buclele deschise dintr-o organizație sunt monitorizate, cu totul altfel se joacă jocul. (n.a.)

Productivitatea va creşte doar atunci când indivizii îşi măresc capacitatea de reacție operațională. Şi în munca bazată pe cunoaştere, asta înseamnă să clarifici acțiunile în partea de început, nu spre final.

Capacitarea

Poate că cel mai mare beneficiu al abordării noii acțiuni este că îți crește spectaculos capacitatea de a concretiza lucrurile, cu o creștere concomitentă a respectului de sine și a unei mentalități constructive.

Începe prin a face ceea ce este necesar, apoi ceea ce este posibil și, dintr-odată, faci imposibilul.

— Sfântul Francisc din Assisi

Oamenii fac constant lucruri, dar de regulă doar atunci când trebuie, sub tirul propriu sau al altora. Ei nu obțin niciun sentiment al victoriei sau al controlului sau al cooperării între ei și în cadrul lumii lor. Oamenii sunt însetați după aceste experiențe.

Comportamentele zilnice care definesc lucrurile incomplete și mutările necesare pentru a le finaliza trebuie să se schimbe. Punerea lucrurilor în mișcare de bună voie, înainte să fii forțat de presiunea exterioară și stresul interior, clădește o temelie solidă a valorii de sine, ce se va răspândi în fiecare aspect al vieții tale. Tu ești căpitanul propriului tău vapor; cu cât acționezi mai mult din perspectiva aceea, cu atât îți vor merge mai bine lucrurile.

Să te întrebi pe tine însuți „Care este următoarea acțiune?” subminează mentalitatea de victimă. Asta presupune că există o posibilitate de schimbare și că există un lucru pe care tu îl poți face pentru a o concretiza. Aceasta este afirmația presupusă în respectivul comportament. Și felul acesta de afirmații presupuse adeseori funcționează fundamental mai bine pentru a construi o imagine de sine pozitivă decât poate să o facă repetarea unei fraze de tipul: „Eu sunt o persoană puternică și eficientă, care realizează lucruri în viața sa!”

Obiceiul de a ne văicări este prea puternic în cultura noastră? Data viitoare când cineva se plânge de ceva, încearcă să întrebi: „Deci, care este următoarea acțiune?” Oamenii se vor plânge doar de un lucru despre care presupun ei că ar putea fi mai bun decât este în prezent. Întrebarea despre acțiune forțează chestiunea respectivă. Dacă aceasta poate fi schimbată, există o acțiune care o va schimba. Dacă nu, trebuie considerată o parte a peisajului, care să fie încorporată în strategie şi tactică. Văicăreala este un semn că cineva nu este dispus să rişte să acționeze asupra unei situații care poate fi schimbată sau nu ia în considerare circumstanța inflexibilă în planul lui sau al ei. Aceasta este o formă temporară şi găunoasă de autovalidare.

Oamenii dau mereu vina pe circumstanțele lor pentru ceea ce sunt. Eu nu cred în circumstanțe. Oamenii care reuşesc în lumea aceasta sunt oamenii care se ridică şi se uită după circumstanțele pe care le vor şi, dacă nu le pot găsi, le creează.

— George Bernard Shaw

Deşi eu şi colegii mei ne promovăm rareori munca în felul acesta, eu văd oameni capacitându-se singuri în fiecare zi, pe măsură ce îi antrenăm în aplicarea tehnicii acțiunii următoare. Le intensifică lumina din priviri şi sprinteneala pasului, iar în gândirea şi în comportamentul lor apare o sclipire. Noi suntem cu toții deja puternici, dar luarea deciziilor şi gestionarea efectivă a acțiunilor necesare pentru a duce lucrurile mai departe pare să exercite puterea aceea în moduri care invocă aspectele mai pozitive ale naturii noastre.

Când începi să concretizezi lucrurile, începi să crezi că poți concretiza lucrurile. Şi *asta* duce la concretizarea lucrurilor.

υω

Puterea focalizării asupra rezultatului

PUTEREA direcționării proceselor noastre mentale şi imaginative pentru a crea schimbare a fost studiată şi promovată în mii de contexte – de la primele cărți pe tema „gândirii pozitive” până la descoperirile recente din neurofiziologia avansată.

Interesul meu personal a fost acela de a aplica principiul în termenii realității practice: Ajută în realizarea lucrurilor? Şi dacă da, cum îl utilizăm cel mai bine în gestionarea muncii pe care o avem de făcut în viața noastră? Putem utiliza realmente informația aceasta în moduri care ne permit să concretizăm ceea ce ne dorim, cu mai puțin efort? Răspunsul a fost un „da” răsunător.

Focalizarea şi calea rapidă

De-a lungul anilor am văzut cum aplicarea metodei prezentate în această carte creează rezultate profunde pentru oameni, în lumea lor de zi cu zi. Pe măsură ce începi să o utilizezi în mod obişnuit, ca mijloc principal de a aborda toate situațiile – de la procesarea de e-mailuri la cumpărarea unei case sau a unei companii, până la structurarea şedințelor sau purtarea unor conversații cu copiii tăi – productivitatea ta personală poate să crească incredibil.

Mulți dintre profesioniştii cu care am lucrat şi care au integrat această metodă s-au surprins pe sine având acum slujbe, cariere şi stiluri de viață mai bune sau chiar cu totul noi. Procesele acestea chiar funcționează în sfera lucrurilor obişnuite cu care trebuie să ne confruntăm zi de zi – chestiunile ce țin de munca noastră. Când îți demonstrezi

ție însuți și altora o capacitate crescută de a realiza lucruri „în tranșee”, probabil că nu vei rămâne în aceleași tranșee pentru mult timp. Desigur, cei atrași de implementarea *Metodei GTD* sunt deja, de obicei, pe un drum al autoperfecționării și oricum nu presupun că peste un an vor face aceleași lucruri pe care le fac acum. Dar le place faptul că metoda aceasta îi duce acolo mai repede și mai ușor. Este interesant de observat că oamenii care au cel mai puțin nevoie de metodologia aceasta sunt în general cei care se angajează în ea cel mai rapid și mai mult. Asta m-a nedumerit pentru un timp, până mi-am dat seama că unul dintre cele mai importante rezultate ale implementării sale este o diminuare a tergiversării (ca „forță încetinitoare”). Cine sunt cei mai interesați de asta? Cei care sunt cei mai dornici de progres personal, rapid și ușor.

Pentru mine a fost înălțător să învăț și să îi instruiesc pe alții cum să se confrunte cu realitățile imediate până la testul crucial – și cum să lege puterea fanteziilor pozitive de experiențele practice din viața de zi cu zi.

„Calea rapidă” la care se face aluzie aici este un termen ușor impropriu. Pentru unii, încetinirea, ieșirea din rotor și grija de sine pot constitui schimbarea majoră precipitată de această metodologie.******** Ideea principală este că te face mai conștient, mai concentrat și mai capabil să implementezi schimbările și rezultatele pe care le vrei, oricare ar fi acestea.

******** Un fenomen interesant pe care l-am observat de mai multe ori este că, pentru câteva persoane foarte energice, încorporarea mentalității GTD accelerează stilul de viață aglomerat și creativ la un nivel nou de disconfort (Acum chiar pot să realizez *mult* mai multe, și mai rapid!”), și după aceea profită de oportunitatea unei autoexaminări sănătoase despre cât de important este acest lucru în realitate versus rezultatele orientate mai degrabă spre „calitatea vieții”, pe care ar putea să și le dorească. (n.a.)

„Să creez o modalitate de a petrece mai mult timp cu fiica mea” este un proiect la fel de concret ca oricare altul, și

solicită în aceeaşi măsură determinarea unei acţiuni următoare. Să ai sentimentul vag şi chinuitor că „ar trebui” să faci ceva privind relaţia cu fiica ta, şi să nu faci de fapt nimic, poate fi ucigător. Lucrez frecvent cu persoane care sunt dispuse să admită ca „elemente incomplete” lucrurile reale din vieţile lor la acest nivel – să le scrie pe ceva, să definească proiecte reale în legătură cu ele şi să se asigure că au fost decise acţiuni următoare pentru ele – până trec linia de finiş. Aceasta este adevărata productivitate, poate în cea mai extraordinară manifestare a sa.

Semnificaţia gândirii aplicate rezultatului

Ceea ce vreau să subliniez acum este felul în care faptul că învăţăm să procesăm detaliile muncii şi vieţii noastre cu acest sistem clar şi consistent ne poate afecta pe noi şi pe alţii în moduri semnificative, la care este posibil să nu ne aşteptăm.

Definirea proiectelor şi următoarelor acţiuni concrete care abordează probleme reale ce ţin de „calitatea vieţii” înseamnă productivitate la cel mai înalt nivel.

După cum am spus, luarea de decizii cu privire la acţiunile următoare are ca efecte claritatea, productivitatea, responsabilitatea şi capacitarea. Exact aceleaşi efecte se produc când respecţi disciplina identificării adevăratelor rezultate pe care le vrei şi, mai concret, a proiectelor pe care trebuie să le defineşti pentru a le produce.

Toate sunt conectate. Nu poţi defini cu adevărat acţiunea adecvată până nu ştii rezultatul pe care îl urmăreşti, şi rezultatul tău este decuplat de la realitate dacă nu îţi este clar ce trebuie să faci efectiv pentru a-l concretiza. Poţi ajunge la el din orice direcţie, şi este chiar necesar, pentru a realiza lucruri.

Aşa cum a zis prietenul meu Steven Snyder, expert în învăţare după modelul „întregului creier”[*********]: „Există doar

două probleme în viață: (1) ştii ce vrei, dar nu ştii cum să obții; şi/sau (2) nu ştii ce vrei.” Dacă este adevărat (şi eu cred că este), atunci există doar două soluții:

******** În original, *whole-brain learning*, metodă integrată de învățare, axată pe adaptarea la modul în care este alcătuit creierul pentru a reține şi procesa mai uşor informația. (n.red.)

- • Elaborează.
- • Concretizează.

Acest aspect se poate deduce din modelele yin/yang, emisfera stângă/emisfera dreaptă, creator/distrugător, vizionar/implementator – sau oricare ar fi cadrul general echivalent care funcționează cel mai bine pentru tine.

Noi cre**ă**m **ş**i împlinim în mod constant.

Adevărul este că energia noastră ca ființe umane pare să aibă o realitate dualistă şi teleologică – noi creăm şi ne identificăm cu lucruri care nu sunt încă reale la toate nivelurile pe care le experimentăm; şi atunci când o facem, recunoaştem cum să ne restructurăm lumea actuală pentru a o transforma în cea nouă şi simțim un impuls în acest sens.

Lucrurile care îți stăpânesc atenția au nevoie de angajarea *intenției* tale. „Ce înseamnă asta pentru mine?”, „De ce este aici?”, „Ce vreau eu să materalizez în legătură cu asta?” („Care este rezultatul scontat?”) Tot ceea ce experimentezi ca element incomplet trebuie să aibă un punct de referință pentru „complet”.

După ce ai hotărât că există un lucru de schimbat şi o matriță de umplut, te întrebi pe tine însuți: „Cum fac să realizez asta?” şi/sau”Ce resurse trebuie să aloc pentru a realiza acest lucru?” („Care este următoarea acțiune?”)

Ai observat probabil până în punctul acesta că *Metoda GTD* nu este vreo tehnologie sau vreo invenție nouă – pur şi simplu, ea face *explicite* principiile care funcționează în cadrul a ceea ce facem cu toții *implicit*. Dar având această conştientizare, poți canaliza apoi conştient principiile acelea pentru a crea nişte rezultate mai elegante.

Viața nu ne aduce vreo plăcere mai mare decât aceea de a surmonta dificultățile, trecând de la o treaptă de succes la alta, formându-ne dorințe noi şi văzându-le concretizate.

— Dr. Samuel Johnson

Viața şi munca ta sunt compuse din rezultate şi acțiuni în care te angajezi mai mult sau mai puțin conştient. Alegerea pe care tu o vei avea întotdeauna de făcut este dacă acestea vor fi răspunsuri mai-puțin-decât conştiente față de mediul tău sau dacă sunt rezultate mai conştiente ale focalizării atenției tale. Dacă ai vreo intenție să îți extinzi experiențele şi expresiile dincolo de a te afla, pur şi simplu, la cheremul lumii, aşa cum vine ea spre tine, dispui de oportunitatea de a recunoaşte, dezvolta şi stăpâni arta realizării lucrurilor. Provocarea va fi încontinuu aceea de a aplica cele două elemente esențiale ale acestei arte: să defineşti ce înseamnă *realizat* şi cum arată *procesul realizării*. Ceea ce nu este mereu chiar aşa de uşor, mai ales atunci când ai de-a face cu câteva dintre zonele ceva mai subtile şi sublime ale experienței tale de viață; dar în absența dificultăților, nu ai învăța sau nu te-ai dezvolta niciodată.

Înțelepciunea nu constă chiar atât de mult în a şti ce să faci în cele din urmă, ci în a şti ce să faci mai departe.

— Herbert Hoover

Vestea bună este că atunci când comportamentul tău operațional este configurat să se implice în tot ceea ce îți parvine, la toate nivelurile, în baza acelor dinamici, se produce o aliniere profundă şi iau naştere lucruri minunate.

Tu devii foarte productiv. Tu elaborezi lucruri şi tu le concretizezi.

Magia stăpânirii banalului

Oamenii se întreabă frecvent cum pot să stau cu ei, la birourile lor, adesea ore în şir, în timp ce ei îşi golesc sertarele, îşi deschid toate e-mailurile neprocesate şi parcurg cu minuțiozitate detaliile exacte ale lucrurilor pe care le-au lăsat să se strângă în mințile şi în spațiile lor fizice şi virtuale. Pe lângă stâjeneala obişnuită pe care o simt față de volumul detaliilor prelucrate iresponsabil, ei presupun că eu ar trebui să fiu plictisit până la lacrimi. Din contră. Spre surprinderea mea, descopăr că aceasta este printre cele mai antrenante părți ale muncii pe care o realizez cu oamenii. Cunosc eliberarea, uşurarea şi libertatea care se află la capătul celălalt al abordării eficiente a acestor lucruri. Ştiu că tuturor ne trebuie exercițiu, susținere şi o focalizare puternică şi clară pentru a le parcurge, până căpătăm standardele şi comportamentele integrate de care avem nevoie pentru a ne implica în ele aşa cum necesită. De fiecare dată când observ un client identificând un lucru din mediul sau din mintea sa care îl distrage şi pe care, în câteva momente, îl procesează reducându-l la tăcere, ştiu că adânceşte un tipar comportamental de o importanță critică. Şi ştiu cât de semnificativă va fi schimbarea pe care ar putea să o experimenteze mai apoi în relațiile cu şeful, cu partenerii, cu soțul sau soția, cu copiii şi cu ei înşişi în următoarele câteva ore şi (sperăm noi) în următoarele zile şi în următorii ani.

Nu este plictisitor. Face parte dintre cele mai bune demersuri ale mele.

Gestionare multinivelară a rezultatului

Eu lucrez în domeniul focalizării. În calitate de consultant, educator şi coach, pun întrebări simple care suscită frecvent

răspunsuri foarte inteligente şi creative din partea celorlalţi (şi chiar şi a mea!), ceea ce adaugă valoare situaţiei şi muncii în cauză. După sesiunile acestea, oamenii nu sunt mai deştepţi decât înainte – ei doar îşi direcţionează şi îşi utilizează inteligenţa într-un mod mai productiv.

Provocarea este să cuplezi focalizarea idealistă, de nivel înalt, la activitatea obişnuită de zi cu zi. În final, ele solicită aceeaşi gândire.

Ce este unic la focalizarea practică a GTD este combinaţia dintre eficacitate şi eficienţă pe care aceste metode o pot aduce la fiecare nivel al realităţii tale. Există o mulţime de surse motivaţionale pentru genul de gândire a „scopului, valorilor şi viziunii" de nivel înalt şi mult mai multe instrumente obişnuite pentru a capta detaliile mai mici, cum ar fi numerele de telefon, programările şi listele de cumpărături. Totuşi, lumea a fost relativ săracă în practici care se conectează în mod egal la ambele niveluri şi fac legătura între ele.

Un idealist crede că ceea ce se întâmplă pe termen scurt nu contează. Un cinic crede că ceea ce se întâmplă pe termen lung nu contează. Un realist crede că ceea ce este făcut sau rămâne nefăcut pe termen scurt determină ceea ce se întâmplă pe termen lung.

— Sydney J. Harris

„Ce înseamnă asta pentru mine?", „Ce vreau să fie adevărat în această privinţă?", „Care este următorul pas necesar pentru a concretiza acest lucru?" Iată întrebările fundamentale la care trebuie să răspundem la un moment dat, cu privire la orice lucru. Această gândire şi instrumentele care o susţin te vor sluji în moduri pe care este posibil să nu ţi le imaginezi încă.

Puterea planificării naturale

Valoarea planificării naturale de proiecte este ceea ce îmi oferă o manieră integrată, flexibilă şi echilibrată în care să

gândesc orice situație. Câtă vreme procesul elementar al celor cinci paşi ai captării, clarificării, organizării, reflectării şi angajării este o manieră coerentă prin care să obții stabilitatea pentru întregul spectru al vieții tale, planificarea naturală dă naştere unui control relaxat şi focalizat în zone mai specifice.

Eu respect omul care ştie limpede ce îşi doreşte. Cea mai mare parte a tuturor tulburărilor din lume apare ca urmare a faptului că oamenii nu îşi înțeleg suficient propriile țeluri. Ei şi-au propus să construiască un turn, dar nu muncesc la temelia acestuia mai mult decât ar fi nevoie pentru a construi o colibă.

— Johann Wolfgang von Goethe

Punerea la îndoială a obiectivului oricăreia dintre activitățile pe care le desfăşori este un lucru sănătos şi matur. Să te simți în largul tău inventând viziuni ale succesului, înainte ca metodele să fie clare, este o trăsătură fenomenală de consolidat. Să fii dispus să ai idei, bune sau proaste, şi să le exprimi şi captezi pe toate fără a emite judecăți este esențial pentru accesarea integrală a inteligenței creative. Să şlefuieşti multiple idei şi tipuri de informații în componente, secvențe şi priorități care țintesc spre un rezultat specific constituie o disciplină mentală necesară. Iar să decizi în legătură cu nişte acțiuni următoare reale şi să le demarezi – acționarea efectivă într-un anumit scop în lumea fizică – constituie esența productivității.

Să fii capabil să strângi toate aceste ingrediente laolaltă, cu o sincronizare şi un echilibru adecvate este, poate, componenta majoră a competenței în acest nou mileniu. Dar nu reprezintă încă o normă pentru mare parte din comportamentul profesional şi personal; nici pe departe. Sarcina aplicării acestei conştientizări în toate aspectele vieții este în continuare una dificilă. Modelul planificării naturale este natural, dar în multe cazuri nu este automat.

Dar chiar şi atunci când sunt introduse doar porţiuni din model, rezultă beneficii colosale. Feedbackul pe care l-am primit de-a lungul anilor cu acest model a continuat să confirme că până şi o creştere minoră în utilizarea planificării naturale poate să aducă îmbunătăţiri semnificative. Este grozav să vezi cum brainstormingul în aproape toate aspectele vieţii devine un standard pentru atât de mulţi oameni. Este satisfăcător să auzi de la directori că au utilizat modelul ca manieră de a structura şedinţele şi discuţiile-cheie şi au obţinut o valoare extraordinară făcând acest lucru. Totul afirmă, pur şi simplu, că felul natural în care funcţionează minţile noastre este lucrul pe care ar trebui să ne focalizăm pentru a concretiza orice lucru în lumea fizică.

Modelul este doar principiul elementar pentru a determina rezultatele şi acţiunile pentru orice considerăm ca fiind munca noastră. Atunci când acele două puncte-cheie de focalizare devin o regulă în vieţile noastre de zi cu zi, standardul de referinţă pentru productivitate creşte la un alt nivel. Adăugarea brainstormingului – cel mai creativ mijloc de a exprima şi capta idei, perspective şi detalii despre proiecte – creează un set elegant de comportamente pentru a rămâne relaxat şi a realiza lucruri.

Trecerea la o cultură organizaţională pozitivă

Nu este nevoie de o schimbare majoră pentru a creşte standardele productivităţii unui grup. Eu primesc încontinuu feedback indicându-mi că, printr-o mică implementare, operată de către câteva persoane-cheie, lucrurile încep imediat să se producă mai rapid şi mai uşor.

Evaluarea constructivă a activităţilor, a alocărilor de capital, a comunicării, a politicilor şi procedurilor, pe fundalul obiectivelor şi rezultatelor scontate, a devenit din ce în ce mai esenţială pentru absolut toate organizaţiile de

care am auzit. Provocările pentru companiile noastre continuă să crească, având în ziua de astăzi presiuni dinspre globalizare, competiție, tehnologie, piețe în schimbare, tendințe economice capricioase şi standarde crescute de performanță şi producție, făcând din gândirea orientată către rezultat/acțiune un comportament necesar de secol douăzeci şi unu.

„Ce vrei să fie realizat în această şedință?”, „Care este scopul acestui formular?”, „Ce ar fi capabilă să facă persoana ideală pentru această slujbă?”, „Ce vrem să realizăm cu acest software?”. Acestea şi o multitudine de alte întrebări similare lipsesc serios din numeroase locuri. Există multă vorbărie care sună bine în marile şedințe, dar să înveți să întrebi „De ce facem noi asta?” şi „Cum va arăta acest lucru atunci când va fi realizat cu succes?” şi să aplici răspunsurile la nivelul operațional de zi cu zi – *asta* va genera rezultate profunde.

În mod normal, chestiunile de productivitate exprimate la nivelul conducerii superioare în companiile cu care lucrăm noi se centrează în jurul e-mailului şi şedințelor – prea mult de ambele feluri şi prea mult timp necesar pentru a trata chestiuni aparent non-strategice din cadrul lor. Acestor medii de comunicare le este foarte uşor să se transforme în vortexuri neproductive, care secătuiesc energia. Şedințele nefocalizate duc la e-mailuri inutile, care mai apoi impun alte şedințe de clarificare, ce generează şi mai multe e-mailuri şi aşa mai departe. Atât e-mailurile, cât şi şedințele sunt esențiale pentru viața organizațională, dar de prea multe ori intră în categoria răului necesar, în principal deoarece există o lipsă de rigoare referitoare la obiectivele lor şi la rezultatele scontate.

O viziune fără o misiune este doar un vis; o obligație fără o misiune este doar o corvoadă; o viziune însoțită de o misiune este speranța lumii.

— Dintr-o biserică din Sussex, Anglia, cca.1730

Capacitarea rezultă în mod natural pe măsură ce oamenii trec de la modalitățile de lamentare şi de victimizare la rezultate şi acțiuni a căror direcție este definită. Când acesta devine standardul într-un grup, creează o îmbunătățire semnificativă a atmosferei şi, de asemenea, a produsului. Există suficiente alte probleme şi oportunități de care să fii preocupat; negativitatea şi rezistența pasivă trebuie să cedeze încontinuu teren focalizării asupra rezultatelor scontate, în orizonturile corespunzătoare.

Microcosmosul modalităților în care oamenii se ocupă de tăvițele lor pentru documente, de e-mail şi de conversația cu ceilalți va fi reflectat în macrorealitatea culturii şi organizației lor. Dacă se produc greşeli, dacă deciziile referitoare la ceea ce este de făcut întâmpină rezistență frontală, dacă buclele deschise nu sunt toate gestionate responsabil, acest lucru va fi implicat în cadrul grupului şi cultura va susține o mentalitate stresantă de asediu, tip foc-şi-criză. Prin contrast, dacă oamenii implementează principiile *Metodei GTD*, cultura se va aştepta şi va avea parte de un nou standard de performanță ridicată. Problemele şi conflictele nu vor dispărea – ele rămân inerente, atunci când încerci să schimbi (sau să menții) orice lucru din această lume. Totuşi, comportamentele operaționale prezentate în această carte vor furniza focalizarea şi cadrul general pentru abordarea lor în cel mai productiv fel.

Sunt întrebat adeseori: „Cum poate această metodologie să perfecționeze o organizație?” De fapt, toate principiile pe care le-am avansat sunt la fel de aplicabile unei companii, pe cât sunt şi unei persoane. Captarea lucrurilor care rețin atenția unui grup, obținerea clarității pentru rezultatele scontate şi acțiunile necesare inerente, revizuirea regulată a stării de fapt şi încorporarea noilor realități, precum şi

recalibrarea şi realocarea constantă a resurselor – toate sunt practici optime esenţiale pentru orice echipă sau companie. Dar la fel cum nu poţi învăţa o organizaţie să citească, nu te poţi aştepta să „îmbunătăţeşti o organizaţie” în sine, prin *Metoda GTD*. Pentru a reuşi să funcţioneze într-o economie bazată pe cunoaştere, majoritatea organizaţiilor au nevoie de persoane care citesc; cultura poate oferi pregătire şi asistenţă pentru a se asigura că acest lucru se produce. Ele vor avea, de asemenea, nevoie de oameni care au deprins arta de a realiza efectiv lucruri, pentru a opera la noile niveluri care sunt solicitate în secolul în care trăim. Când acest lucru este evident într-o companie, prin aşteptările, pregătirea şi modelarea sa, pe verticală, de sus în jos, rezultatele sub forma randamentului organizaţional pot fi profunde.

υξ

GTD şi ştiinţa cogniţiei

DE LA PRIMA publicare a *Metodei GTD*, cercetări semnificative în domeniul psihologiei sociale şi cognitive au documentat şi validat principiile care susţin această metodologie. Până de curând, aceste practici puteau fi confirmate doar empiric şi anecdotic. Oricine a aplicat vreodată tehnicile GTD de captare, clarificare, organizare şi reflecţie asupra inventarului rezultat a confirmat aceleaşi rezultate: mai multă claritate, control şi concentrare, împreună cu beneficiile personale şi organizaţionale care rezultă din această experienţă şi îi sunt asociate. Dacă ai început să implementezi într-o măsură mai mică sau mai mare practicile pe care le-am expus până acum, ai observat, fără îndoială, o creştere pozitivă în comportamentul tău.

Studii riguroase, adunate de experți din domeniul ştiințelor cogniției şi cuprinzând de la aspectele personale până la cele organizaționale, au început să furnizeze date care conferă o susținere fundamentală a acestei metodologii şi motivelor şi modalităților prin care se produc îmbunătățirile sale. Într-un anumit sens, asta ar putea să pară ca şi cum cineva ar dovedi că gravitația există după ce am simțit-o cu toții şi am avut de-a face cu ea de când suntem conştienți. Dar dintr-o altă perspectivă, oferă, probabil, credibilitatea necesară recomandărilor pentru stăpânirea fluxului de lucru pe care le-am avansat aici şi motivului pentru care asemenea procese şi comportamente aparent simple, descrise în *Metoda GTD,* au rezultate atât de convingătoare.

Cercetarea care vine să susțină metodologia s-a conturat în câteva paradigme şi categorii:

- • Psihologia pozitivă
- • Cogniția distribuită: valoarea unei minți externe
- • Eliberarea încărcăturii cognitive de elementele incomplete
- • Teoria fluxului
- • Teoria leadershipului de sine
- • Eforturile-pentru-atingerea-obiectivului via intențiile de implementare
- • Capitalul psihologic (PsyCap)

GTD şi psihologia pozitivă

În 2000, Martin Seligman a preluat preşedinția Asociației Americane de Psihologie. În discursul său la preluarea

funcţiei, el a lansat o provocare profesioniştilor din domeniu să renunţe la a-şi mai focaliza atenţia asupra simplei descrieri, studieri şi diagnosticări a aspectelor negative ale condiţiei umane şi să înceapă să acorde mai multă atenţie aspectelor pozitive cu privire la ceea ce înseamnă să fii om. Desigur, mesajul lui a fost, pur şi simplu, o formulare mai larg acceptată a ideilor de la jumătatea secolului XX aparţinându-i lui Abraham Maslow despre cum împlinirea personală este cea mai bogată sferă a psihologiei. Dar de la apelul lui Seligman, psihologia pozitivă s-a dezvoltat ca o componentă cu drepturi depline a domeniului.

Cercetarea generată de această schimbare de perspectivă a fost realizată atât la nivel elementar, cât şi la cel aplicat. A contribuit la înţelegerea de către noi a unei multitudini de constructe psihologice şi a fost utilizată pentru a schimba în bine vieţile multora. Psihologia pozitivă este o disciplină vastă, dar un eşantion al aspectelor sale relevante include fericirea, starea psihologică de bine, experienţa optimă sau fluentă, semnificaţia, pasiunea, menirea, leadershipul autentic, punctele forte, valorile, caracterul şi virtutea. Au apărut în toată lumea, şi continuă să tot apară, programe de studii postuniversitare în aceste domenii.

Cum este acest aspect relevant pentru *Metoda GTD*? GTD este mai mult decât o simplă modalitate de a gestiona sarcini şi proiecte. În multe privinţe se preocupă mai mult de chestiuni fundamentale ale muncii semnificative, ale vieţii conştiente şi ale unei stări psihologice de bine decât să ofere, pur şi simplu, metode pentru a fi mai eficient sau mai productiv, în sine. Sublinierea (şi necesitatea) gândirii axate pe rezultat în legătură cu chestiunile pe care le întâlnim şi, de asemenea, atingerea unei modalităţi funcţionale pentru a clarifica, organiza şi evalua rezultatele astfel încât să putem gândi mai clar, descriu practicile fundamentale care fac cu adevărat mai bună experienţa propriu-zisă a vieţii.

Acestea fiind spuse (şi experimentate, dacă ai făcut-o!), este în continuare interesant să examinezi unele dintre diferitele teorii şi studii care s-au focalizat pe aspectele mai concrete ale relației dintre psihicul nostru, starea noastră de bine şi performanța noastră – toate având corelații apropiate cu principiile şi practicile din *Metoda GTD*.

Cogniția distribuită: valoarea unei minți externe

În 2008, un articol fascinant, intitulat „Cum să realizezi lucruri: ştiința din spatele productivității lipsite de stres”, a fost publicat într-un jurnal de specialitate de doi cercetători din Belgia care mi-au analizat metodologia mai ales din perspectiva datelor verificabile şi a teoriilor funcționale din cadrul ştiinței cogniției.******** Evaluările şi concluziile lor detaliate şi strălucite întrec cu mult posibilitățile mele de a le recunoaşte meritele aici (articolul merită lecturi multiple), dar este suficient să spunem că teza sa este profundă: mintea ta este proiectată pentru a avea idei, bazându-se pe detectarea de tipare, dar nu este proiectată să rețină mare lucru!

******** Francis Heylighen şi Clément Vidal, „Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity,” *Long Range Planning* 41, no.6 (2008): 585-605. (n.a.)

Mintea ta există pentru a avea idei, nu pentru a le reține.

Datorită felului în care s-a dezvoltat mintea, aceasta este extraordinară în domeniul recunoaşterii, dar îngrozitoare când vine vorba despre a reține lucruri. Poți arunca o privire asupra calendarului de azi şi, în câteva secunde, poți să-ți faci o idee coerentă despre ziua în curs şi conținuturile şi contextele sale. Dar te-ai descurca îngrozitor de prost încercând să reconstitui doar din memorie conținuturile următoarelor paisprezece zile din calendarul tău.

O prezentare minunată a noilor descoperiri din ştiinţa cogniţiei, legată de capacitatea noastră limitată de a gestiona şi menţine atenţia asupra unor date importante în epoca informaţiei, şi necesitatea de a crea şi utiliza un „creier extern” ne-a fost oferită de Daniel Levitin în cartea sa, *The Organized Mind (Mintea organizată).*********

******** *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*, Daniel J. Levitin (New York: Dutton, 2014). (n.a.) Apărută în lb. română la Ed. Publica, Bucureşti, 2015, sub titlul *Mintea organizată: Cum să gândeşti corect în era supra*încărcării *informaţiei*. (n.red.)

Ideea de bază este că, atunci când îţi utilizezi memoria ca pe sistemul tău de organizare (aşa cum face în continuare aproape toată lumea de pe planetă, în scopul gestionării vieţii), mintea ta va deveni, efectiv, copleşită şi incompetentă, deoarece pretinzi de la ea o muncă intensă, pentru care nu este bine înzestrată.

Totuşi, dacă poţi să îi direcţionezi atenţia adecvat şi eficient pentru a crea declanşatorii optimi pentru gândire şi acţiune ulterioare (cum ar fi citirea unui e-mail, apoi stabilirea unei şedinţe în calendarul tău pentru a te ocupa de problema sau oportunitatea pe care o prezintă), atunci are ocazia să se relaxeze şi să se bazeze pe gândirea automată şi elegantă pe care o poate realiza când îi sunt prezentate lucruri concrete asupra cărora să se concentreze, în contextul adecvat. Ai încredere că vei vedea şedinţa aceea din calendarul tău cu suficient timp în avans ca să fii pregătit pentru ea.

GTD furnizează metodologia pentru a identifica acele lucruri care necesită atenţie concentrată, aplicarea sa eficientă în partea de început şi organizarea declanşatorilor pentru gândire adecvată la momentul corespunzător. Cercetătorii belgieni au elaborat o expunere elegantă a ştiinţei din spatele maximizării eficiente a lucrurilor la care minţile noastre se pricep şi a celor la care nu se pricep,

creând un cadru general pentru felul în care putem produce mai eficace rezultate profunde, cu minimum de gândire!********

******** Heylighen este instruit şi specializat în analizarea comportamentului insectelor —a modului în care creaturi relativ lipsite de inteligenţă produc rezultate fenomenal de eficiente. El creează o teză fascinantă pentru ca noi, oamenii, să ne comportăm similar, având *Metoda GTD* pe post de platformă-cheie. (n.a.)

Eliberarea încărcăturii cognitive de elementele incomplete

La începutul acestui secol, dr. Roy Baumeister şi echipa sa au depus multă muncă, însoţită de rezultate, pentru a determina efectele asupra conştiinţei ale elementelor nefinalizate – obiective, proiecte, rezultate etc. – pentru care s-au luat angajamente, dar care nu au fost încă duse la bun sfârşit. Concluziile sale confirmă, pur şi simplu, ceea ce eu am observat timp de zeci de ani: obligaţiile nefinalizate ocupă spaţiu în minte, lucru care limitează apoi claritatea şi concentrarea.********

******** Roy F. Baumeister şi E.J. Masicampo, „Unfulfilled Goals Interfere with Tasks That Require Executive Functions," *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011): 300-11. (n.a.)

Dar în mod interesant, în concordanţă cu practicile GTD, Baumeister a demonstrat de asemenea că finalizarea unor astfel de elemente nu este necesară pentru a elibera psihicul de acea povară. Ceea ce este necesar este un plan de încredere care garantează că se va produce angajarea pe mai departe.********

******** Roy F. Baumeister şi E.J. Masicampo, „Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals," *Journal of Personality and Social Psychology* 101, no. 4 (2011): 667-83. (n.a.)

În modelul lui Baumeister, simpla determinare a acţiunii următoare pentru a împlini un angajament este un rezultat final suficient al „planificării"— atâta timp cât declanşatorul sau mementoul este parcat într-un loc în care avem încredere că vom căuta într-un interval de timp rezonabil.

Gândirea şi modelul meu au fost citate masiv în minunata sa carte *Willpower* (*Voința)*, care îi poziționează pe ei într-un context amplu al gestionării „muşchiului” mental pe care trebuie să îl antrenăm încontinuu, în special în munca bazată pe cunoaştere.********

******** Roy F. Baumeister şi John Tierney, *Willpower: Discovering the Greatest Human Strength* (New York: Penguin Press, 2011). (n.a.)

Teoria fluxului

Unul dintre conceptele mai populare din domeniu, adeseori asociat cu GTD, a fost ideea de „flux” – starea de performanță şi angajament optim. Fluxul este starea la care se referă atleții când spun că sunt „în zonă” şi poate fi corelată îndeaproape cu ideea de „minte asemenea apei”, pe care am introdus-o în primul capitol.

Experiența fluxului este marcată de diferite componente distincte, câteva dintre acestea fiind deja implementate de abordarea GTD. Pentru a avea experiența fluxului, este necesar ca aptitudinile tale în cadrul unei sarcini date să fie adecvate provocării din fața ta. Dacă problema depăşeşte nivelul aptitudinilor tale, vei simți anxietate, şi dacă aptitudinile tale sunt peste provocarea respectivă, sunt şanse foarte mari să te simți plictisit în timpul activității********. Fluxul este, de obicei, însoțit de o concentrare deplină asupra sarcinii date şi, de obicei, ai sentimentul că deții controlul şi ai obiective clare în fața ta. Persoanele aflate „în flux” au, de obicei, o idee despre ceea ce urmează şi primesc feedback imediat pe parcursul sarcinii respective. Ele au, de asemenea, experiența unei contopiri a acțiunii şi a conştientizării, pe durata căreia îşi pierd atât conştiența de sine, cât şi noțiunea timpului. Ele sunt, de obicei, motivate intrinsec, realizând o activitate pentru că vor să o realizeze, şi nu pentru o recompensă externă. Cei care se află „în flux” funcționează la un nivel optim şi sunt complet absorbiți în ceea ce fac. Odată ce oamenii au avut experiența fluxului, ei

se simt adeseori constrânşi să repete activităţile care le-au permis să îl simtă.

******** Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990). (n.a.)

Deşi fluxul a fost iniţial conceptualizat prin cercetarea activităţilor de relaxare (cum ar fi alpinismul, pictura), Csikszentmihalyi şi LeFevre******** au descoperit că oamenii sunt angajaţi în activităţi necesitând un grad de competenţă ridicat şi presupunând o provocare majoră, mai mult la serviciu (54%) decât în timpul liber (18%). Csikszentmihalyi a explicat că numeroase joburi conţin intrinsec tipul de obiective şi de structuri de feedback care le-ar permite să aibă experienţa fluxului la serviciu, un fenomen care este asociat cu niveluri mai ridicate ale stării subiective de bine********.

******** M. Csikszentmihalyi şi J. LeFevre, „Optimal Experience în Work and Leisure," *Journal of Personality and Social Psychology* 56, no. 5 (1989):815-22. (n.a.)

******** Clive Fullagar şi E. Kevin Kelloway, „Work-Related Flow," în *A Day in the Life of a Happy Worker*, ed. Arnold B. Bakker şi Kevin Daniels (New York: Psychology Press, 2013), 41-57. (n.a.)

Îţi poţi canaliza atenţia conştientă doar asupra câte unui lucru, pe rând. Dacă acela este singurul lucru care îţi captează atenţia, eşti „în flux".

Abordarea GTD include câteva condiţii ale experienţei fluxului – şi anume, să deţii obiective clare şi să primeşti feedback. Accentul pe care metoda GTD îl pune asupra focalizării atenţiei pe câte o sarcină o dată este strâns legat de esenţa experienţei fluxului: aceea de a fi pe deplin absorbit într-o activitate singulară, în care paleta de stimuli este limitată. Adoptarea GTD le permite oamenilor să găsească fluxul cu mai multă uşurinţă în viaţa lor personală şi profesională. Luând obligaţiile din minte şi plasându-le într-un sistem extern, ei pot vedea şi urmări mai uşor progresul, ceea ce reprezintă o formă de feedback. Deţinerea

unei imagini complete cu propriile angajamente din viața personală şi profesională îi poate ajuta pe oameni să ia decizii mai bune despre lucrurile la care ar trebui să fie atenți în fiecare moment dat, ceea ce, la rândul său, le va permite să se angajeze pe deplin în sarcina pe care o au de realizat, făcând ca fluxul să devină un rezultat mai probabil.

Teoria leadershipului de sine

Leadershipul de sine poate fi retrasat în timp până la jumătatea anilor 1980, ca o extindere a conceptului gestionării de sine. După Neck şi Manz********, leadershipul de sine este un proces prin care indivizii îşi controlează propriul comportament, influențându-se pe sine prin utilizarea unor strategii comportamentale şi cognitive specifice. Popularitatea leadershipului de sine a crescut printr-un număr mare de cărți orientate spre practică, articole teoretice şi empirice în jurnale, includerea în manualele de management şi leadership şi creşterea numărului de programe de pregătire în leadership de sine.

******** Christopher P.Neck şi Charles C. Manz, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2012), 192. (n.a.)

Strategiile care alcătuiesc leadershipul de sine sunt în mod obişnuit împărțite în trei categorii: axate pe comportament, axate pe recompensa naturală şi specifice tiparului constructiv de gândire.

Strategiile axate pe comportament se concentrează de obicei asupra creşterii conştiinței de sine individuale, cu obiectivul de a facilita gestionarea comportamentului. În contextul muncii, aceste strategii pun accent pe realizarea unor sarcini necesare, dar neplăcute. Această familie de strategii include observația de sine, stabilirea de obiective pentru sine, autorecompensa, autopedeapsa şi autofurnizarea de indicii.

Strategiile recompensei naturale sunt menite să creeze situații în care individul este motivat sau recompensat de activitate în sine. Aceste strategii gravitează în jurul remodelării sarcinilor sau activităților neplăcute, pentru a le face mai plăcute, şi în jurul focalizării intenționate a atenției asupra aspectelor intrinsec satisfăcătoare ale activităților.

Strategiile tiparului constructiv de gândire se referă în special la crearea de modalități de gândire care pot avea un impact pozitiv asupra performanței. Exemple ale acestor strategii includ dialogul interior, imaginile mentale şi înlocuirea opiniilor şi presupunerilor disfuncționale.

Să îți furnizezi ție însuți indiciile adecvate, pe care le vei observa la momentul oportun, despre lucrurile adecvate, este o practică centrală a productivității lipsite de stres.

Există aspecte ale GTD care se conectează la fiecare dintre cele trei tipuri generale de leadership de sine. Unul dintre cele mai evidente este conceptul de autofurnizare de indicii. Un sistem GTD bine construit se ocupă de un artefact fizic care îndeamnă la acțiune ulterioară. Metodologia GTD încorporează, de asemenea, componenta strategiilor recompensei naturale. Există o anumită plăcere în identificarea sarcinilor mici, dar enervante, şi în soluționarea lor – un lucru pe care golirea sistematică a RAM-ului mental şi puținul timp liber îl fac cu siguranță posibil. În final, un element-cheie al metodei GTD îl constituie componenta mentală de a te gândi la munca ta nu ca la o serie de proiecte mari, pur şi simplu, ci, mai direct, ca la acțiuni următoare concrete. Această tranziție de la o atitudine defetistă sau de copleşire la starea motivațională care îți permite să mergi mai departe cu asemenea sarcini este un exemplu grozav al schimbării în bine a mentalității tale.

S-a demonstrat că utilizarea strategiilor leadershipului de sine creşte sentimentul de autoeficacitate al oamenilor, iar autoeficacitatea este unul dintre cele mai bine studiate constructe când vine vorba de psihologia organizaţională. A fost legată de satisfacţia profesională, de randamentul la locul de muncă şi de alte comportamente organizaţionale pozitive, atât pentru angajaţii, cât şi pentru antreprenorii tradiţionali.

Eforturile-pentru-atingerea-obiectivului via intenţiile de implementare

Obiectivele (rezultatele scontate) sunt o parte esenţială a vieţii, iar metoda GTD poate fi de ajutor pentru a facilita atât scopurile personale, cât şi pe cele profesionale. Gollwitzer şi Oettingen au realizat o linie majoră de cercetare vizând realizarea obiectivelor şi încorporând ideea de „intenţii de implementare"********. Pe scurt, ei argumentează că cel mai bun mod pentru a asigura eforturile în vederea unui obiectiv (realizarea de acţiuni direcţionate către atingerea unui obiectiv enunţat) este prin crearea unei legături de tip cauză-şi-efect în mintea ta privind momentul în care vor fi efectuate anumite acţiuni relevante pentru obiectiv. Atunci când faci planuri (intenţii de implementare) în avans şi decizi ce acţiuni vor fi realizate în ce context, comportamentul corespunzător este realizat aproape automat, în loc să fie scăzut din rezerva ta limitată de voinţă. Cu alte cuvinte, dacă poţi avea încredere că un lucru pe care îl vei face mai mult sau mai puţin automat îţi va oferi suficient control şi energie pentru a te purta spre rezultatul tău, vei dispune de acea energie, când îţi va fi necesară. Nu va fi epuizată de îngrijorările sau de gândurile tale constante cu privire la ce ar trebui să faci şi când.

******** Peter M. Gollwitzer şi Gabrielle Oettingen, „Planning Promotes Goal Striving," în Kathleen D. Vohs şi Roy F. Baumeister, eds., *Handbook of Self-*

Regulation: Research, Theory, and Applications, 2nd ed. (New York: Guilford, 2011), 162-85. (n.a.)

GTD şi intențiile de implementare sunt conectate prin utilizarea sistemului ca declanşator sau indiciu pentru realizarea de acțiuni în-direcția-rezultatului. Spre exemplu, ai putea stabili intenția de implementare: „Când sunt în biroul meu având mai mult de o oră timp liber şi un nivel ridicat de energie, mă voi uita la lista mea de sarcini şi voi selecta ceva dificil şi important la care să lucrez.” Sau: „Duminică după-amiază, voi realiza o Reexaminare Săptămânală.” Sau: „Când mă simt neliniştit şi copleşit, voi executa o descărcare a RAM-ului meu mental.” Numărul unor astfel de intenții de implementare posibile este realmente nesfârşit.

Capitalul psihologic (PsyCap)

Capitalul psihologic (PsyCap) este un cadru general relativ nou, în interiorul căruia psihologii organizaționali încep să evalueze starea generală a resurselor celor care muncesc şi efectul acesteia. Este compusă din patru aspecte definibile: autoeficacitatea, optimismul, reziliența şi speranța.

- • *Autoeficacitatea* este încrederea de a-ți asuma şi a aloca efortul necesar pentru a reuşi în sarcini dificile.
- • *Optimismul* implică atribuirea unor afirmații pozitive privind dobândirea succesului, acum şi pe viitor.
- • *Speranța* înseamnă să perseverezi spre obiective şi, când este necesar, să redirecționezi căile ce duc spre acele obiective.
- • *Reziliența* presupune să revii la starea de a fi originală – sau încă şi mai bună – după ce ai înfruntat adversitatea şi problemele.

Luată fiecare în parte, oricare dintre aceste variabile poate să prezică, într-o anumită măsură, diferite rezultate. Spre exemplu, gradul de optimism al cuiva se poate corela statistic cu anumite rezultate sau comportamente. Totuşi, atunci când aceste patru componente sunt considerate împreună, întrunite în ceea ce psihologii numesc acum PsyCap, poţi prezice mult mai mult decât suma efectelor elementelor sale componente. În istoria sa relativ scurtă în calitate de construct, PsyCap a fost conectat cu multe rezultate individuale şi organizaţionale pozitive, cum ar fi randamentul la locul de muncă ********,******** şi starea psihologică de bine********.

******** F. Luthans, B.J. Avolio, J. B. Avey, and S. M. Norman, „Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction," Personnel Psychology 60, no. 3 (2007): 541–72. (n.a.)

******** T. Sun, X.W. Zhao, L.B. Yang, and L.H. Fan, „The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach,"*Journal of Advanced Nursing 68*, no. 1 (2012): 69-79,
doi:10.1111/ j.1365-2648.2011.05715.x. (n.a.)

******** J.B. Avey, F. Luthans, R.M. Smith, and N.F. Palmer, „Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-being Over Time," *Journal of Occupational Health Psychology 15*, no. 1 (2010): 17–28, doi:10.1037/ a0016998. (n.a)

PsyCap este mai degrabă o descriere a unei stări decât o trăsătură în sine – mai exact, este ceva care se poate schimba sau poate fi schimbat, dezvoltat sau subminat, aproape clipă de clipă, cum se întâmplă în cazul dispoziţiei cuiva. În termeni familiari, ar reflecta diferenţa dintre a avea o zi bună sau una proastă. Te simţi stăpân pe situaţie sau copleşit de aceasta? Vestea bună este că stările de felul acesta sunt maleabile – poţi să faci lucruri care să le schimbe sau să le amelioreze, fără a trebui să schimbi vreun aspect inerent la tine însuţi.

Metoda GTD se conectează direct la toate cele patru ingrediente ale unui PsyCap ridicat şi rezultatelor sale intenţionate. Dându-le oamenilor posibilitatea să creeze şi să menţină o imagine completă asupra angajamentelor asumate faţă de ei înşişi şi de ceilalţi, pentru a lua decizii bune cu privire la ce să facă (sau să nu facă) în orice moment dat, acesta clădeşte automat un sentiment al încrederii şi controlului (*autoeficacitate*). Identificând, pur şi simplu, toate buclele deschise şi transferându-le din memorie într-o minte exterioară, în timp ce identifici sistematic acţiuni următoare concrete şi realizabile, este efectiv un exerciţiu de autocontrol şi direcţionare. O persoană care utilizează metoda GTD ştie exact ce trebuie făcut şi exact ce acţiune poate realiza pentru a obţine asta, date fiind restricţiile de timp şi energie disponibile şi constrângerile contextuale.

Adoptarea metodei GTD îi pregăteşte pe oameni pentru a căpăta mai mult *optimism*, pentru că le dă posibilitatea să extragă conexiuni între finalizarea cu succes a proiectelor şi eforturile lor intenţionate şi direcţionate spre obiectiv. Indivizii identifică proiecte semnificative, articulează paşii următori necesari pentru încheierea acestora şi după aceea, în mod ideal, parcurg procesul până când proiectul este încheiat. Pe măsură ce este obţinută fiecare „victorie”, aceasta produce o capacitate mai mare pentru preluarea mai multor angajamente pozitive.

În plus, focalizarea asupra luării de decizii frontale în GTD – realizarea „muncii de a defini munca”— poate fi privită ca un exerciţiu în ambele aspecte ale *speranţei* (stabilirea de obiective şi identificarea căilor spre împlinirea acelor obiective). Indivizii stabilesc obiective („Ce înseamnă *realizat*?”) şi identifică sarcinile necesare pentru realizarea acelor obiective („Care este acţiunea următoare?”) în timpul acestui proces de luare a deciziilor frontale.

Deşi nu există încă niciun fel de date empirice care să susțină ideea că acele persoane care utilizează GTD au mai mult succes în a-şi reveni după un eşec (*rezilienţa*), acest aspect mi-a fost cu siguranţă confirmat anecdotic de zeci dintre cei mai buni şi mai străluciţi indivizi de pe planetă. Având de-a face cu urgenţe serioase în familie sau cu schimbări tumultuoase în viaţa personală, oamenii mi-au furnizat numeroase mărturii care să confirme că şi-au păstrat sănătatea, stabilitatea şi productivitatea, prin utilizarea practicilor GTD. Metodologia oferă individului un sentiment al calmului şi al controlului asupra unei situaţii dificile, ceea ce îi permite să abordeze sarcina ce îi revine şi să recalibreze vectori multipli în timp real, după cum este necesar. Într-o perioadă de stres sau dificilă dintr-un alt punct de vedere, indivizii care pot să gândească cel mai clar şi să proceseze rezultatele mai eficient vor avea şanse mai bune să depăşească stresul ieşind din situaţie într-o formă mai bună decât cei care nu o fac.

Modelul PsyCap furnizează, de asemenea, un cadru general în care să înţelegi de ce grupurile care au integrat metoda GTD ca standard cultural au parte de un grad semnificativ de „ascensiune în lanţul trofic", privind felul în care organizaţia lor răspunde, interacţionează şi produce rezultate. Indiferent dacă PsyCap se dezvoltă sau nu în continuare ca o sferă definibilă, verificabilă şi de dezvoltare în psihologia organizaţională, rămâne o modalitate grozavă de a descrie beneficiile mentale, emoţionale, reflexive şi chiar fizice pe care le obţii din utilizarea GTD.

Fără îndoială, pe parcursul următorilor ani vom vedea un torent continuu de noi date ştiinţifice care vor valida ceea ce am ştiut că era adevărat din prima zi a experienţei mele cu acest model şi ceea ce a fost împărtăşit de numeroase alte persoane: când toate lucrurile noastre potenţial semnificative sunt captate, clarificate, organizate şi gândite,

partea mai matură, mai elegantă şi mai inteligentă a persoanei care suntem cu adevărat poate să-şi facă apariția în lume. Iar asta duce la experiențe şi rezultate imbatabile.

υψ

Calea stăpânirii metodei GTD

GTD ESTE, DE FAPT, o practică cu niveluri multiple de stăpânire, pentru toată durata vieții. Este foarte asemănătoare cu cântatul la un instrument cum este vioara, cu practicarea unui sport ca tenisul sau a unui joc precum şahul. Este ca matematica, olăritul, istoria artei şi chiar parentingul. Toate aceste demersuri implică deprinderea şi aplicarea unui anumit set de mişcări şi tehnici şi nu există nicio limită pentru cât de bun poți deveni în stăpânirea lor sau cât de multe subtilități de explorat există.

GTD este arta de a gestiona fluxul muncii şi angajamentelor vieții, flux care, la rândul său, evoluează constant pentru noi toți, la orice vârstă şi în orice poziție socială ne-am afla. Se referă la identificarea şi conducerea angajamentelor şi intereselor tale dintr-o stare de încredere şi flux. Munca şi focalizarea ta se vor schimba, adeseori dramatic, de-a lungul timpului. Dar angajarea față de ele cu măiestrie este o practică definită care poate fi deprinsă şi rafinată de-a lungul vieții.

Stăpânirea nu se referă la vreo stare finală, definitivă, de genul păcii şi iluminării Zen, în vârf de munte (deşi aceasta ar putea fi o expresie opțională plăcută a acesteia.) Mai curând, este capacitatea dovedită de a te angaja constant în comportamente productive ca mijloc de a atinge claritatea,

stabilitatea şi focalizarea, atunci când acestea sunt dorite sau necesare – indiferent de provocare.

Se va demonstra cât de bine ți-ai dezvoltat aptitudinea aceea atunci când te confrunți cu lucruri care sunt neclare, instabile şi care îți distrag atenția – simptomele naturale şi normale ale fiecărei schimbări din lumea ta. Ideea „minții asemenea apei” nu presupune că apa este tot timpul netulburată. Din contră, apa reacționează corespunzător la tulburare, în loc să lupte împotriva ei. De-a lungul vieții, astfel de perturbări pot cuprinde de la efectuarea temei în clasa a şasea până la solicitările pe care le presupune noul tău loc de muncă şi până la sentimentul vag de nelinişte referitor la ce vei face când te vei pensiona.

Stăpânirea metodei GTD presupune deprinderea şi încorporarea diferitelor sale practici optime şi apoi integrarea lor într-o manieră holistică, care are ca rezultat o experiență mult mai dinamică decât simpla sumă a părților sale. Când înveți să joci tenis, îți focalizezi atenția asupra componentelor specifice ale mişcărilor acestui sport, cum ar fi backhandul, forehandul, lobul şi serviciul. Când joci efectiv un meci de tenis, pui toate elementele laolaltă. Pe măsură ce capeți tot mai multă stăpânire a jocului, focalizarea ta se maturizează pentru a cuprinde o strategie de ansamblu. În mod similar, stăpânirea la perfecție a metodei GTD presupune o stăpânire a segmentelor, tehnicilor şi instrumentelor sale şi apoi încorporarea lor pe măsură ce joci jocul întregii tale vieți, la nivel personal şi profesional. Competența ta va fi reflectată în utilizarea de către tine a unui sistem şi a unei abordări integrate, fără să te gândeşti la acestea.

Cele trei niveluri ale stăpânirii metodei GTD

Pe parcursul numeroşilor ani în care am lucrat cu persoanele care au adoptat metodologia GTD, am observat, în general, trei etape ale maturității pe care acestea au dovedit-o în utilizarea modelului:

1 | Utilizarea elementelor fundamentale ale gestionării fluxului de muncă;

2 | Implementarea unui sistem mai elevat şi mai integrat de gestionare a întregii vieți; şi

3 | Fructificarea aptitudinilor pentru a crea un spațiu clar şi a realiza lucruri pentru o expresie şi o manifestare aflate în continuă expansiune.

O analogie bună aici este experiența de a învăța să şofezi. Prima etapă este să stăpâneşti elementele de bază, astfel încât să te poți ocupa de maşină fără să-ți faci rău ție sau altcuiva. Mişcările par ciudate şi de multe ori contraintuitive. Dar odată ce ai devenit suficient de bun încât să îți poți lua permisul, lumea ta se schimbă spectaculos în bine, pentru că acum poți merge în anumite locuri în care nu puteai merge înainte şi poți face lucruri pe care nu le puteai face înainte. Apoi, vine un moment când poți să conduci pe o şosea fără să te gândeşti efectiv la acțiunea de a şofa – a devenit o parte aproape automată a vieții tale. Şi în cele din urmă, hotărăşti să avansezi la un vehicul cu performanțe ridicate, în care provocarea şi oportunitatea primare sunt cât de bine te poți concentra la drum, făcându-te să te adaptezi perfect la vehiculul tău, având parte de niveluri ridicate de satisfacție şi împlinire în timp ce conduci.

Fiecare dintre aceste etape este reprezentată de orizonturile focalizării tale şi de aplicarea unor tehnici specifice. La început, faci nişte mişcări mici şi smucite, dar care sunt de fapt mişcări foarte egale, concentrate pe orizonturi foarte scurte. După aceea, pe măsură ce capeți

dexteritate şi familiaritate cu procesul respectiv, îți extinzi focalizarea până la următorul colț de stradă sau ieşire de pe autostradă. După aceea, poți avansa spre o focalizarea mai conştientă şi mai direcționată pe multiple orizonturi, conducând prin oraş şi având o conştientizare situațională deplină. În mod similar, pe măsură ce tehnicile *Metodei GTD* îți intră în reflex, îți îndrepți atenția dinspre mecanica sistemului tău asupra rezultatelor pe care le produce.

Stăpânirea elementelor de bază

Pe cât de simplu ar putea părea la început, construirea competenței în privința componentelor fundamentale ale *Metodei GTD* – elementele de bază – poate să dureze ceva timp. Deşi este uşor să înțelegi şi să fii de acord cu conceptele şi principiile sale, punerea lor în practică nu este neapărat un proces facil sau automat. Este la fel ca în cazul oricărei practici sofisticate – conducerea unei maşini, aplicarea unei lovituri de karate sau cântatul la flaut – mişcările de început nu sunt familiare sau comode. Totuşi, după ce le-ai repetat de o sută de ori, poți da dovadă de o eleganță, o forță şi o fluiditate care, altfel, ar fi inaccesibile. Acelaşi lucru se poate aplica în cazul tău privind deprinderea metodei GTD.

Spre exemplu, captarea a *tot* ceea ce este potențial semnificativ în coşuri externe de încredere, astfel încât să nu rămână nimic care să-ți tulbure mintea, este un comportament care poate fi la fel de descurajant ca şi învățarea felului în care poți schimba cu uşurință vitezele la o maşină. La fel ca în cazul majorității aspectelor modelului GTD, notarea anumitor lucruri nu este în sine o aptitudine nouă, ci mai curând o rutină care poate să pară cu uşurință că nu merită efortul sau că este chiar de-a dreptul contraintuitivă. („Dacă nu este ceva imediat important, de ce m-aş deranja?") Adevărata provocare este aceea de a deveni

sensibil la nevoia de a externaliza tipul acela de gânduri şi, de asemenea, de a clădi obiceiul de a executa acțiunile necesare cu un instrument ubicuu la îndemână, fără excepție.

Alte practici fundamentale care, chiar dacă sunt implementate inițial, regresează cu uşurință spre o utilizare incompletă, neactualizată şi, prin urmare, disfuncțională, includ:

- • Evitarea luării unei decizii privind acțiunile următoare pentru „lucrurile de făcut”
- • Utilizarea completă a categoriei „În aşteptare”, astfel încât *absolut fiecare* element livrabil aşteptat din partea celorlalți să fie inventariat şi examinat, în vederea continuării demersurilor la momentul adecvat
- • Utilizarea listelor de „Agendă” pentru a capta şi gestiona comunicarea cu ceilalți
- • Păstrarea unui sistem de îndosariere şi de referințe, simplu şi uşor accesibil
- • Păstrarea calendarului ca „peisaj dur” fără să-i slăbeşti credibilitatea cu inputuri neesențiale
- • Realizarea de Reexaminări Săptămânale pentru a-ți păstra sistemul funcțional şi la zi

Este u**ş**or s**ă** te aba**ţ**i de la drum...

Dacă eşti sincer în legătură cu implementarea *Metodei GTD*, nu este de fapt chiar atât de dificil să începi, aşa cum am încercat să te asigur cu instrucțiunile date în secțiunile de început ale cărții. Totuşi, la un moment dat, restul realității tale va năvăli inevitabil spre tine ca un şuvoi, şi dacă noile

practici nu au avut încă timp să devină înrădăcinate în tiparele tale comportamentale, este relativ uşor să te laşi abătut de la drum.

Majoritatea oamenilor sunt atât de obişnuiți să păstreze lucrurile în minte încât este foarte uşor să alunece înapoi în acel tipar familiar. Deciderea de acțiuni următoare necesită o şarjă de efort cognitiv care poate fi fermecător evitată dacă o anumită situație nu se află în regim critic. Găsirea de timp pentru Reexaminarea Săptămânală, în cazul în care nu a fost impusă ca obicei, poate fi o provocare descurajantă. Toate acestea încep să aibă drept consecință un sistem personal care este incomplet şi depăşit – nu vei putea să ai încredere mai departe că listele tale îți vor oferi o imagine integrală, şi deoarece sistemul nu uşurează realmente presiunea, tu vei concluziona că nu merită să îl menții în continuare, şi ai putea la fel de bine să reiei toate elementele în mintea ta. În aceste condiții, nu este neobişnuit să te abați de la drumul cel bun exponențial de rapid.

...**ş**i u**ş**or s**ă** revii pe el

Partea bună e că la fel de uşor este şi să intri înapoi *pe* făgaşul tău constructiv, pe cât a fost, poate, să ieşi de pe el. Pur şi simplu, este nevoie să revizitezi elementele de bază: ia un pix şi o hârtie şi goleşte-ți din nou mintea; fă curat în listele tale cu acțiuni şi proiecte; identifică şi adaugă noi proiecte şi acțiuni următoare pentru a-ți aduce listele la zi; curăță ceea ce a ieşit în afara sistemului tău.

Acest ciclu de a te abate de la drumul corect şi de a reveni apoi pe el li se întâmplă aproape tuturor – mai ales pe perioada acestui prim nivel al deprinderii elementelor de bază ale jocului. Din experiența mea, poate dura chiar şi doi ani pentru a integra, în cele din urmă, pe deplin această etapă de practică în viața şi în stilul propriu de lucru, şi pentru a o menține constantă.

O altă veste bună este că, şi dacă o persoană a spicuit doar câteva concepte din acest material sau nu a implementat regulat sistemul, acesta poate să-i aducă oricum îmbunătăţiri considerabile. Dacă nu „obţii" nimic mai mult decât regula celor două minute, aceasta o să valoreze cât greutatea ei în aur. Dacă nu faci decât să notezi câteva lucruri în plus decât notai înainte, dintre cele care te preocupă, vei dormi mai bine. Dacă îţi goleşti e-mailul până la zero măcar din când în când, vei avea un motiv grozav pentru a sărbători. Şi dacă doar te întrebi sau întrebi pe altcineva: „Care este următoarea acţiune?" atunci când poate că nu ai fi făcut-o altminteri, asta va contribui la productivitatea ta lipsită de stres.

Bineînţeles, cu cât aceste tehnici încep să conlucreze mai mult ca un tot unitar, sistematic şi constant, cu atât va fi mai spectaculoasă experienţa controlului relaxat şi focalizat. Stăpânirea elementelor fundamentale este transformatoare pentru aproape toţi cei care o capătă. Dacă ajungi în stadiul acela, vei realiza mult mai multe lucruri, mai rapid şi mai uşor, şi vei opera cu o încredere profund amplificată în felul în care te confrunţi cu detaliile operaţionale ale vieţii. La acest prim nivel al stăpânirii metodei GTD, vei reuşi să menţii un control şi să rămâi focalizat, oră de oră, zi de zi.

Nivelul de absolvent – gestionarea integrată a vieţii

În momentul acesta, eşti pregătit să avansezi la următorul nivel – acum că ţii în mână cârma vieţii tale, săptămână de săptămână, lună de lună (şi pe perioade chiar mai lungi). Asta necesită un nivel mai subtil de conştientizare şi practică. Aşa cum am menţionat anterior, pe măsură ce începi să te pricepi mai bine la şofat, eşti capabil să îţi extinzi orizontul, lucru care te ajută să ai mişcări mai echilibrate, şi îţi poţi focaliza mai mult atenţia asupra

drumului decât asupra mecanismului care te face să avansezi. În acelaşi mod, când ajungi la un anumit nivel de maturitate privind procesul GTD, nu vei mai fi la fel de concentrat la sistemul în sine sau la felul în care îl utilizezi tu, ci îl vei folosi în modalități mai flexibile, mai personalizate, ca instrumentul tău de încredere care să-ți faciliteze controlul şi focalizarea pe intervale din ce în ce mai mari şi mai extinse.

În vreme ce primul nivel al stăpânirii implică tăvițe pentru documente, şedințe, e-mailuri, telefoane, agende, lucruri în aşteptare, sisteme cu referințe, gestionare de liste, găsirea instrumentelor adecvate etc. acest nivel următor se preocupă de căpătarea reigurozității în privința chestiunilor mai ample care guvernează conținuturile nivelului de bază. Aceste acțiuni şi informații specifice există datorită relevanței lor față de lucruri mai importante decât ele – proiectele pe care trebuie să le încheiem, problemele pe care trebuie să le rezolvăm, sferele de focalizare şi de interes pe care le avem în viețile noastre complexe. De ce primeşti e-mailul acela? Care este scopul acelei şedințe şi de ce trebuie să participi? Ce lucru de care trebuie să începi să te ocupi de pe acum urmează să apară trimestrul următor? Ce „proiecte” trebuie să ajungă în categoria „Într-o bună zi/Poate” sau să iasă din acea categorie, din cauza schimbărilor mai ample care se petrec?

Stăpânirea la perfecție a elementelor fundamentale, care furnizează elementele de bază pentru execuția eficientă şi eficace, furnizează de asemenea capacitatea şi spațiul pentru a aborda un nivel mai ridicat de control şi focalizare – proiectele, şi felul în care sunt identificate, gestionate şi înțelese, unul în raport cu celălalt şi în raport cu structurile generale mai ample, în cadrul cărora operăm. Dezvoltarea familiarității vizavi de mintea exterioară ne eliberează şi ne ajută să beneficiem de pe urma capacităților noastre

cognitive, pregătind calea pentru mult mai multe utilizări creative şi productive ale unui sistem integrat de autogestionare.

Caracteristicile acestui nivel următor de maturitate din cadrul *Metodei GTD* sunt:

- • un inventar complet, actualizat şi clar al proiectelor;
- • o hartă de lucru a rolurilor, responsabilităților şi intereselor proprii – în plan personal şi profesional;
- • un sistem integrat şi total de gestionare a vieții, personalizat pentru a răspunde nevoilor şi direcției tale curente şi utilizat pentru a conduce dinamic dincolo de cotidian; şi
- • provocările şi surprizele care declanşează utilizarea acestei metodologii în loc să te îndepărteze de ea.

Când proiectele devin pulsul sistemului tău operațional

Mai departe, pe drumul stăpânirii la perfecție a acestei metodologii, vei ajunge la o etapă în care lista ta de „Proiecte” devine mai degrabă dirijorul decât reflecția listelor tale cu „Acțiuni următoare” şi proiectele tale însele vor deveni o reflecție mai autentică a rolurilor, a zonelor de focalizare şi a intereselor tale. În punctul acesta, centrul de greutate al sistemului tău de autogestionare se va fi deplasat de la nivelul La Sol undeva între Orizontul 1 şi Orizontul 2 (vezi Capitolul 2).

Deşi este esențial pentru o experiență continuă a productivității lipsite de stres, foarte puțini oameni – chiar şi printre cei care s-au angajat în *Metoda GTD* ani întregi – poartă efectiv după ei un inventar complet al proiectelor lor, examinate obiectiv şi regulat. Totuşi, cei care ajung la acest

nivel şi îşi dau seama de puterea sa, fac ca *asta* să fie lista principală din care navighează.

Dată fiind definiţia mea largă pentru *proiect* (orice rezultat care necesită mai mult de o treaptă de acţiune şi pe care te-ai angajat să-l realizezi în decurs de un an), ar putea să fie destul de dificil pentru tine să le delimitezi pe toate, chiar dacă sunt clare („Cumpără cauciucuri noi", „Repară imprimanta", „Găseşte un nou babysitter" etc.). Dar adevărata expresie a maturităţii aici este dată de includerea rezultatelor mai subtile pe care le doreşti, definibile ca evenimente realizabile („Clarifică noul rol al lui Frank în echipă", „Interesează-te de opţiuni pentru ameliorarea notelor Bettinei la matematică", „Rezolvă chestiunea delimitării proprietăţii cu vecinul" etc.). Un indicator al stăpânirii GTD în această etapă – şi, într-adevăr, a stăpânirii *vieţii*! – este atunci când cineva recunoaşte *orice lucru* care îi distrage atenţia (preocupări, griji, probleme, diverse aspecte, tensiuni) şi îl traduce în rezultate realizabile (proiecte), de executat cu acţiuni următoare concrete. Cei mai mulţi oameni opun rezistenţă recunoaşterii chestiunilor şi oportunităţilor până când ştiu că acestea pot fi tratate cu succes, fără să-şi dea seama că explorarea, investigarea ori acceptarea în vreun fel sau renunţarea la lucru deoarece nu există nicio soluţie este în sine un rezultat (proiect) valid. Capacitatea de a crea un angajament adecvat în problema delimitării proprietăţii tale faţă de cea a vecinului, în privinţa notelor la mate ale fiicei tale sau a rolului deţinut de un nou membru al echipei – indiferent cât de ambiguu sau de neclar ar putea fi drumul efectiv spre atingerea fiecăruia – prin identificarea proiectelor inerente şi prin luarea de măsuri spre soluţionare este o practică destul de extraordinară şi matură de autogestionare.

Evaluarea **şi** popularea listei tale cu proiecte
din zonele tale de focalizare

Tot ceea ce facem serveşte unui anumit aspect al rolurilor şi responsabilităţilor pe care ni le-am asumat sau unei zone de interes şi de angajament din vieţile noastre. Îl sun pe fratele meu pentru a vedea ce mai face şi a-l saluta, pentru că „relaţiile cu familia” înseamnă mult pentru mine. Cumpăr legume şi fructe proaspete pentru că eu consider importante „sănătatea şi vitalitatea”. Elaborez o agendă pentru o şedinţă a consiliului director pentru că trebuie să menţin „supravegherea corporatistă atentă” în rolul pe care îl am în compania mea.

De fiecare dată când oamenii produc efectiv o listă de verificare pentru acest orizont – zonele de focalizare profesională şi personală pe care le pot identifica – ei îşi dau invariabil seama că există mai multe proiecte pe care trebuie să le adauge. De asemenea, vor constata de regulă că nu au acordat atenţia adecvată unui aspect oarecare al muncii lor sau al vieţii lor personale sau amândurora şi că sunt mai motivaţi să aducă mai mult echilibru şi mai multă unitate listei lor de Proiecte.

Un sistem integrat **ş**i total de gestionare a vie**ţ**ii

Cel de-al treilea aspect al acestei etape a stăpânirii este că sistemul tău va fi devenit mai mult decât un simplu conglomerat cu liste, informaţii, aplicaţii şi instrumente diverse şi mai degrabă o „cameră de control” coerentă, cu toate componentele sale funcţionând împreună pentru a se angaja efectiv în orice împrejurări ar putea apărea. Tu vei fi dobândit capacitatea de a-ţi personaliza listele şi categoriile, şi felul în care le utilizezi, ca reacţie la schimbările din lumea ta şi la rafinarea ta tot mai puternică în faţa posibilităţilor.

Aceasta este o reflecţie a unei *conştientizări funcţionale* a metodei GTD. Tu înţelegi esenţa şi recunoşti valoarea diferitelor părţi ale modelului şi, prin urmare, ai libertatea să adaptezi felul în care sunt ele implementate pentru a

servi cât mai bine nevoilor tale. Poți construi de la zero propria aplicare a sistemului GTD, dacă este necesar, cu propriile instrumente disponibile. Eşti călăuzit de principiul creării şi angajării față de „hărțile” necesare orientării pentru a garanta că eşti focalizat în mod adecvat, după cum se impune într-o anumită situație.

Nu eşti dezorientat în legătură cu ce ai de făcut în privința niciunui lucru – o carte de vizită pe care ai luat-o la întâlnirea de la prânz, o idee nebunească cu care te-ai trezit azi-dimineață despre un proiect pe care ai vrea să îl lansezi, o invitație personală neaşteptată, la un important eveniment de gală sau raportul cu analizele tale de sânge, de la ultimul control medical. Poți crea substituentul potrivit pentru orice tip de informații potențial semnificative. De asemenea, poți obține cu uşurință o idee a priorităților tale pentru o călătorie viitoare; ai tot ceea ce îți trebuie la îndemână pentru următorul webinar pe care îl conduci; ar fi nevoie de un efort minim pentru a redacta o prezentare generală a companiei pentru banca ta; şi poți crea rapid un context vast pentru o conversație de familie despre planurile pentru următorii doi ani. Ai un tablou de bord dinamic şi funcțional care serveşte orientării tale pentru aproape orice context, în mod unitar, indiferent că este de acasă, de la birou sau în tranzit.

Presiunea duce la o utilizare mai amplă, nu mai redusă a acestor practici

Una dintre cele mai comune observații pe care le aud de la persoane care au intrat la un moment dat în procesul GTD, dar care nu au ajuns prea departe în privința acestuia, este că s-au îndepărtat de el pentru că au avut o serie de călătorii de afaceri una după alta sau o perioadă lungă de gripă sau că s-a produs o criză neaşteptată cu un client important sau că li s-a cerut să conducă un proiect major pe lângă slujba lor obişnuită, sau că... şi aşa mai departe.

Şi unul dintre cele mai comune lucruri pe care le aud de la oamenii care *au căpătat* experienţă în aplicarea şi în utilizarea metodologiei este că aplicarea acesteia reprezintă chiar lucrul care le-a permis să negocieze genul acesta de situaţii tensionate cu mult mai multă eficacitate şi cu mult mai puţin stres.

Deci, o caracteristică semnificativă a progresului pe drumul stăpânirii la perfecţie a acestei etape este tocmai acel punct de tranziţie când problemele şi oportunităţile dinamizează practicile GTD, în loc să-i determine pe utilizatorii lor să le abandoneze. Când explodează o nouă problemă la serviciu, îţi poţi recăpăta controlul rapid cu o nouă ordonare a minţii tale, în loc să aduni din nou totul înapoi în minte. Tu identifici rezultatele scontate, proiectele şi acţiunile următoare referitoare la această circumstanţă cât de repede poţi, spre deosebire de a fi doar îngrijorat în legătură cu ce s-a întâmplat. Faci, de fapt, o Reexaminare Săptămânală la jumătatea săptămânii deoarece ai nevoie de genul acela focalizare intensă pentru a-ţi recalibra munca, în loc să revii la aspectul cel mai recent şi mai „zgomotos" pe post de criteriu al priorităţii.

Operarea la acest nivel de stăpânire a metodei GTD este realizabilă şi cu adevărat elegantă. Experienţa, pentru cei care chiar o realizează, este una a *stabilirii condiţiilor pentru a prospera*. Ce înseamnă şi ce presupune *să prosperi* pentru un muzician rock de douăzeci şi patru de ani vor diferi foarte mult de ce înseamnă şi ce presupune acest lucru pentru un avocat de cincizeci şi patru de ani, cu trei copii, însă experienţa extinsă şi procesul prin care au ajuns acolo cu metoda GTD sunt identice.

Postabsolvire: focalizare, direcţie şi creativitate

După ce ai încorporat elementele de bază ale *Metodei GTD* şi ai integrat aspectele mai elevate ale angajamentelor tale de viață şi de lucru într-o abordare sistemică, de încredere şi personalizată, se deschide următoarea frontieră: folosirea spațiului intern clar pentru a-ți optimiza experiența, *ad infinitum*.

Acest nivel al stăpânirii metodei implică două aspecte-cheie:

- • Utilizarea focalizării tale eliberate, pentru a explora aspectele mai elevate ale angajamentelor şi valorilor tale
- • Fructificarea minții tale exterioare pentru a produce o valoare nouă

Libertatea de a te angaja în lucrurile cele mai semnificative

Din momentul în care ştii realmente şi ai încredere că poți şi vei executa efectiv orice lucru care ajunge în tăvița ta pentru documente, vei avea libertatea să arunci *orice* în propria ta tăviță pentru documente, fie că este următoarea ta idee nebunească, o nouă tehnologie posibilă pe care să o cercetezi, o carte pe care ai putea să vrei să o scrii sau site-ul web al unui ONG care aproape te-a făcut să plângi şi pe care ți-ar plăcea să-l susții. Puterea de a produce produce posibilități solide.********

******** Unul dintre proverbele mele preferate este: „Cu cât devii mai bun, cu atât ar fi mai bine să devii mai bun!” Cu cât ai mai multă încredere că poți manifesta efectiv lucruri înainte să ai toată cunoaşterea şi resursele care ar putea să-ți trebuiască, cu atât mai mult ai potențialul de a te copleşi pe tine însuți cu propriile posibilități. Aşadar, claritatea şi încrederea pe care ți le permit practicile tale GTD solicită simultan utilizarea lor continuă. (n.a.)

Şi, după cum sper că am lămurit pe parcursul acestei cărți, capacitatea de a-ți îndrepta atenția asupra nivelurilor

mai subtile şi mai elevate ale vieții tale personale şi profesionale depinde într-un grad ridicat de „neutralizarea” aspectelor inevitabil necesare, mai operaționale şi mai obişnuite, care, în absența angajamentului tău adecvat, îți pot distrage atenția şi îți pot epuiza focalizarea creativă.

Eu îi aplaud pe acei oameni care îşi pot compartimenta suficient conştiința încât să poată să schițeze un scenariu de film, să elaboreze o declarație de viziune pentru ONG-ul lor sau să scrie poemul perfect pentru jurământul lor de cununie, cu toate problemele pe cap, de genul e-mailurilor la care n-au răspuns, computerului stricat, formularelor de completat, reproşurilor soacrei în legătură cu programul nunții şi extensiei necesare a liniei de credit care încă le împovărează psihicul. Ştiu însă că dacă toate acele probleme ar fi reduse la tăcere cu un angajament corespunzător dintr-o perspectivă GTD, spațiul şi inspirația pentru activități mai creative ar fi extraordinar sporite. Efectul negativ al încărcăturii cognitive cu acest gen de bucle deschise asupra focalizării şi performanței a fost confirmat acum. Mulți oameni dau dovada capacității lor de a lăsa munca la muncă şi de a abandona totul pentru a se concentra pe demersurile creative care îi interesează, dar, din experiența mea, asta se întâmplă doar pentru că nu au un punct de referință pentru felul în care ar arăta viețile lor de la bun început fără presiunea aceea.

Lipsa unei angoase generalizate cu privire la detaliile vieții tale de zi cu zi face de asemenea să fie mult mai uşor să îți orientezi atenția spre direcția şi calitățile experienței care contează cu adevărat. Aşa cum am indicat în Capitolul 2, Orizonturile superioare ale Focalizării – obiectivele, viziunea, menirea şi principiile – sunt criteriile definitorii pentru proiectele tale. Dar majoritatea oamenilor găsesc capacitatea de a se concentra asupra lor şi de a le executa eficient eluzivă, în cel mai bun caz, şi evitată (şi producând mustrări

de conştiinţă!) în cel mai rău caz. O minte eliberată de distracţii nu te va face să te gândeşti, de una singură, la scenarii despre un succes nebunesc peste cinci ani de aici încolo – este în continuare necesar ca tu să îţi îndrepţi în mod conştient atenţia spre subiectele acelea – dar face totuşi să fie infinit mai uşor să te angajezi într-un asemenea exerciţiu în mod productiv.

Fructificarea minţii tale exterioare

Din momentul în care funcţionezi la acest nivel de stăpânire a metodei GTD, impulsul creativ al „GTD"-izării tale trece de la implementarea celor mai eficiente moduri de a rezolva inputurile şi solicitările inerente ale lumii tale cotidiene la a profita în mod optim de contexte şi declanşatori autocreaţi pentru a produce idei, perspective şi acţiuni creative, care nu ar apărea în mod normal.

Spre exemplu, dacă ai avut vreodată nevoie să pui în ordine un gestionar de contacte şi să-l aduci la zi, pe măsură ce ai examinat intrări vechi şi potenţial neactualizate pentru persoane şi afaceri, ai dat invariabil peste elemente care te-au făcut să îţi spui ţie însuţi: „Dacă mă gândesc bine, chiar ar trebui să iau legătura cu ea din nou, dat fiind ceea ce fac acum în afacerea mea." Dacă genul acela de gând catalizat s-a transformat vreodată în ceva valoros dintr-un anumit punct de vedere, atunci ai gustat cel puţin o părticică din ceea ce ar putea fi infinit mai utilizat. Cât de multe idei în plus ar fi putut avea oricare dintre noi astăzi, idei care ar fi adăugat valoare în vreun aspect al relaţiilor, muncii şi expresiilor noastre creative, dacă am fi adus pur şi simplu lucrurile potrivite în atenţia noastră conştientă, cu capacitatea de capta ceea ce ar putea să apară?

Nu ar fi grozav să nu trebuiască să te gândeşti prea intens la ce trebuie să te gândeşti?

Această activitate de reflecție foarte creativă şi productivă se produce automat în cadrul unei activități de genul Reexaminării Săptămânale, când te uiți peste elemente trecute şi viitoare din calendar („Aha, asta îmi aminteşte că...!” şi îți aduci la zi listele de „Proiecte” şi „Acțiuni următoare” („Ah... acum trebuie să...!”). Reevaluarea regulată a conținuturilor tale din categoria „Într-o bună zi/Poate” oferă un spațiu chiar mai extins („Ştii ceva, *chiar* cred că am să urmez un curs de pictură!”). Dar câte alte aspecte ale experienței şi relațiilor tale ar putea fi amplificate cu acelaşi tip de declanşatori pentru reflecție? Ce alte conținuturi, trecute în revistă cu o oarecare consecvență, ar putea să scoată la lumină idei valoroase? Este destul de dificil să încorporezi comportamente de reactualizare, dar posibilitățile de a le depăşi sunt nesfârşite.

Aceasta este etapa de maturitate de pe drumul către stăpânirea la perfecție a metodei GTD în care simpla idee a listelor de control capătă o semnificație sublimă. Aşa cum au confirmat oamenii de ştiință cognitivi, mintea ta este foarte nepricepută în a-şi aminti lucruri din senin, dar este fantastică în a realiza o gândire creativă cu privire la ceea ce are chiar în fața sa spre evaluare. Când este eliberată de funcția de a-şi reaminti, mintea devine un mecanism fabulos acționat prin plasarea lucrurilor „în fața uşii”. ca să nu trebuiască să te gândeşti prea intens la ce să te gândeşti.

Cât de des ți-ar plăcea să ți se amintească să te gândeşti la membrii importanți ai familiei tale? La ce anume ar fi bine să îți aminteşti ție însuți să te gândeşti atunci când te gândeşti la partenerul tău, la fiul tău, la sora ta? Pe cine ai lua în considerare ca aflându-se pe lista ta cu cele mai importante persoane din rețeaua ta profesională (persoanele a căror influență şi ale căror interacțiuni cu tine sunt cele mai valoroase)? Cât de des ar trebui să reexaminezi acea

listă? Care sunt afirmațiile şi scrierile motivaționale cu care ți-ar fi util să te reconectezi şi la ce interval?

Există, evident, un număr infinit de oportunități de care am putea să profităm oricare dintre noi pentru a adăuga valoare lumii noastre, având genul adecvat de structură stabilită care să ne despovăreze psihicul de treburile pe care nu le face bine şi să fructifice ceea ce face de minune. Dar asta nu se va întâmpla de la sine. Faptul că tu recunoşti dinamica aceea şi îți utilizezi inteligența pentru a te pune pe tine însuți în valoare este o marcă distinctivă a acestui nivel avansat de stăpânire a metodei GTD. Înseamnă să ai libertatea de a genera şi dezvolta idei, fără constrâgeri, şi apoi de a utiliza practica procesării şi organizării acelor note şi gânduri în mod adecvat. Indivizii cei mai inteligenți sunt cei care îşi dau seama că se găsesc doar accidental în „starea de inteligență" şi inspirație. Ei sunt aceia care încorporează în mod inteligent sisteme şi procese pentru a profita de geniul care rămâne adeseori pur şi simplu latent în spatele platitudinii necesare pentru a face față lumii primitive în care trăim.

Acest drum al stăpâniorii metodei GTD – încorporarea elementelor fundamentale, utilizarea unui sistem elevat şi integrat şi fructificarea focalizării direcționale creative – nu este de fapt atât de limitat secvențial pe cât l-am prezentat eu. Aproape toată lumea manifestă diferite aspecte şi porțiuni din toate aceste niveluri în practicile sale şi am întâlnit frecvent novici într-un domeniu care stăpâneau mişcări extraordinar de avansate. Dar, din experiența mea, când este luată în considerare structura globală a productivității lipsite de stres, aceasta necesită o progresie solidă care nu are scurtături. Nu poți menține cu adevărat săptămână de săptămână un sentiment al controlului, dacă e-mailul tău este într-o stare de haos. Nu vei fi realmente liber să te angajezi în planificarea sau în viziunea ta cu rază

largă de acțiune dacă nu stăpâneşti realitatea curentă privind inventarul actual al celor şaptezeci şi cinci de proiecte ale tale.

Tu eşti implicat în permanență la toate aceste niveluri, conştient sau inconştient, explicit sau implicit. Ai programări, proiecte, acțiuni, obiective şi valori şi, ca profesionist, vei descoperi că munca ta are propriul set de angajamente în cadrul cărora trebuie să operezi. Stăpânirea de către tine a *Metodei GTD* va reflecta, pur şi simplu, calmul plin de eleganță cu care te implici în toate acestea. E-mailul neaşteptat cu problema majoră care tocmai a apărut, ziua de naştere a mătuşii tale Martha, săptămâna aceasta, potențiala schimbare de strategie în compania ta şi noul accesoriu de bucătărie pe care îți dai seama că îl vrei – fiecare aspect este abordat rapid, lejer şi într-un context adecvat, nelăsând să te preocupe nimic altceva decât ceea ce se petrece în momentul prezent.

Concluzie

SPER că această carte ți-a fost de ajutor – şi că ai început să culegi recompensele realizării mai multor lucruri cu mai puțin efort şi stres. Şi *chiar* sper că ai gustat libertatea unei „minți asemenea apei" şi descătuşarea energiilor tale creative, care pot fi consecințele aplicării acestor tehnici. Cei care încep să implementeze metoda GTD descoperă întotdeauna aici mai multe decât par a fi la prima vedere, şi este posibil ca tu să fi început să experimentezi propria ta versiune a acestei metode.

Sunt dispus să pun pariu că GTD a validat mare parte din ceea ce ai ştiut şi ai aplicat deja, în tot acest timp, într-o măsură mai mică sau mai mare, în viața ta personală şi profesională . Totuşi, poate că această carte va face să-ți fie

mult mai uşor să aplici acea judecată practică mai sistematic într-o lume care pare să ne dezorienteze din ce în ce mai mult prin intensitatea şi complexitatea sa.

Intenția mea nu este de a contribui la supraabundența de teorii şi modele moderne despre cum să ai succes. Eu am încercat, din contră, să definesc metodele esențiale care nu se schimbă în funcție de modă şi care funcționează întotdeauna atunci când sunt aplicate. La fel ca în cazul gravitației, când înțelegi principiul de bază, poți opera mult mai eficient, indiferent ce faci. Poate că acesta este vârful de lance al revenirii la fundamente!

Metoda GTD este o hartă ce indică drumul spre atingerea focalizării pozitive şi relaxate care caracterizează cea mai productivă stare a ta. Te invit să o foloseşti, la fel ca pe o hartă rutieră, ca instrument de referință pentru a reveni acolo oricând ai nevoie.

Iată câteva ponturi pe final, pentru ca tu să mergi mai departe:

- • Instalează-ți echipamentul personal de organizare fizică.
- • Organizează-ți postul de lucru.
- • Fă rost de nişte tăvițe pentru documente.
- • Creează un sistem de referințe personale utilizabil şi uşor accesibil – pentru acasă şi la serviciu.
- • Găseşte un organizator bun pentru gestionarea de liste, cu care să te simți inspirat să te joci.
- • Acordă-ți permisiunea să faci orice schimbări la care te-ai gândit pentru a-ți îmbunătăți mediile de lucru. Agață tablouri, cumpără pixuri, aruncă diverse

lucruri şi rearanjează-ți spațiul de lucru. Susține-ți noul început.

- • Rezervă timp pentru a te ocupa când poți de o întreagă zonă a biroului tău şi, după aceea, de fiecare parte a casei tale. Adună totul în sistemul tău şi urmează procesul GTD.
- • Împărtăşeşte cu altcineva orice lucru de valoare pe care l-ai deprins de aici. (Este cea mai rapidă modalitate de a învăța.)
- • Reexaminează *Metoda GTD* peste trei sau şase luni. Vei observa lucruri pe care este posibil să le fi ratat prima oară şi îți garantez că îți va părea a fi o carte complet nouă.
- • Păstrează legătura cu oameni care transmit şi reflectă aceste comportamente şi standarde.********

******** Noi îți stăm la dispoziție. Vizitează oricând www.gettingthingsdone.com pentru o mulțime de materiale auxiliare, conversații şi povestiri despre aceste practici ideale, de la oameni ca tine, pentru informații curente despre produse şi servicii auxiliare şi acces la rețeaua noastră globală de oameni care împărtăşesc această metodologie. (n.a.)

Îți urez să ai parte în continuare de o viață extraordinară!

Apendice

Glosar cu termenii GTD

În continuare, vă prezentăm termenii utilizați în cuprinsul expunerii metodologiei GTD

acționabil – Descrie un lucru în privința căruia cineva intenționează să întreprindă o acțiune.
acțiunea următoare – Următoarea acțiune fizică şi vizibilă care duce mai departe, spre finalizare, un anumit lucru. Este suficient de specifică astfel încât ştii unde se desfăşoară şi cu ce instrumente (dacă există vreunul). Felul în care arată „procesul realizării”.
acumulări restante – Inventarul lucrurilor încă neprocesate care s-au acumulat în mintea şi în mediul fizic al cuiva.
angajarea adecvată – Starea de a fi în largul tău cu statutul unui lucru astfel încât acesta să nu-ți mai distragă atenția.
buclă deschisă – Orice lucru considerat neterminat, care, dacă este gestionat necorespunzător, angajează constant mintea cuiva în mod ineficient.
calea stăpânirii metodei GTD – Învățarea, rafinarea şi adaptarea gestionării vieții personale şi profesionale pe tot parcursul vieții. Dezvoltarea şi utilizarea unui sistem complet integrat de gestionare a vieții, dirijat dinamic, care furnizează o orientare optimă în orice împrejurări, pentru tot restul vieții.
a capta – A strânge (şi uneori a genera) elemente şi idei identificate ca potențial semnificative, în privința cărora se manifestă atenția sau interesul de a decide sau a face ceva. Vezi şi *a colecta*.
categorii – Grupări de elemente cu un conținut similar, de obicei pe o listă, într-un dosar sau fişier sau într-un loc fizic bine stabilit.
chestiuni – Orice lucru care a apărut în mediul tău fizic sau psihologic pentru care se impune o decizie sau o acțiune, dar care este încă nedeterminat sau neorganizat.
a clarifica – A determina exact înțelesul unui aspect care a apărut sau a ajuns în mediul cuiva, din faza de captare (de

ex., „Există ceva pe care trebuie să-l fac acum în legătură cu asta, şi dacă da, ce? Sau este o referinţă? Sau este de aruncat? Sau este în aşteptare pentru o examinare ulterioară?”) Vezi şi *proces*.

a colecta – A grupa împreună elemente şi idei în legătură cu care este necesară o evaluare, o decizie sau o acţiune. Vezi şi *a capta*.

context – Mediul fizic sau psihologic în interiorul căruia mementourile şi informaţiile sunt cel mai bine sortate în vederea accesării (de ex., atunci când eşti acasă, într-o şedinţă de personal, plecat cu treburi, la computer, când te simţi creativ, când eşti lângă un telefon sau porţi o conversaţie cu un partener etc.)

control – Unul dintre cele două elemente-cheie ale gestionării de sine şi organizaţionale (împreună cu perspectiva). Utilizat pentru a face trimitere la stabilitate în anumite privinţe şi la lucruri asupra cărora „deţii controlul” mai degrabă decât la încercarea de a manipula (de ex., a deţine controlul asupra unei maşini, sedinţe sau bucătăriei tale).

dosar tickler – instrument organizaţional fizic sau digital, care furnizează un memento legat de o dată, urmând a fi evaluat doar la o dată viitoare specifică sau după aceasta (menţionat de asemenea ca „dosar în aşteptare”, „follow-up” sau „dosar perpetuu”).

ecosistem al productivităţii – Toate informaţiile, relaţiile şi inputurile potenţial semnificative care pot declanşa atenţia şi direcţia concentrării.

ecosistem total al vieţii – Conţinuturile dintre hotarele propriului sine sensibil. Lumea aşa cum este ea percepută, conştientizarea situaţională proprie şi comportamentul corelativ care ar putea să fie mai mult sau mai puţin eficient

pe o scală ce porneşte de la supravieţuirea fizică şi ajunge la prezenţa spirituală deplină.

a examina – A analiza hărţile corespunzătoare în mod constant sau după cum este necesar în vederea clarităţii şi focalizării. Vezi şi *a reflecta; hartă*.

experienţă productivă – Starea de a deţine controlul, de a fi relaxat, concentrat, angajat semnificativ şi complet prezent. Starea optimă pentru performanţă şi experienţă.

flux de lucru – Secvenţa de activităţi care duce inputurile şi angajamentele de la iniţiere şi până la finalizare.

gândirea orizontală – Evaluarea şi gestionarea conţinutului de-a lungul unui nivel specific egal (de ex., privirea de ansamblu asupra tuturor proiectelor pe care le are cineva, în plan personal şi profesional)

gândirea verticală – Examinarea şi crearea unor niveluri multiple de conţinut în cadrul unei anumite sfere (de ex., planificarea unui proiect de la obiectivul intenţionat prin acţiuni următoare)

GTD – Acronimul pentru *Getting Things Done (Cum să realizezi lucruri)*, se referă la metodologia descrisă în această carte.

hartă – Orice instrument pentru orientarea focalizării şi direcţiei corespunzătoare (de ex., un calendar, o listă de acţiuni şi proiecte, agende pentru şedinţe, planuri strategice, descrieri ale postului, liste de verificare pentru călătorii, liste de verificare pentru Reexaminarea Săptămânală).

***hărţi** de orientare* – Liste personalizate sau documente de referinţă care susţin angajarea adecvată faţă de circumstanţele proprii (de ex., agendele întâlnirii, calendarele, listele de verificare, listele cu acţiuni şi proiecte)

a incuba – A permite unui lucru să rămână în cadrul unui sistem fără un angajament pentru a acţiona încă, ci pentru

a fi reevaluat la o dată ulterioară. Mementourile sunt de obicei păstrate în liste de tipul „Într-o bună zi/Poate”, în dosare *tickler* sau în elemente calendaristice ce se vor declanşa mai târziu

„În aşteptare” – Categorie de elemente ce urmează a fi primite din alte surse.

„Într-o bună zi/poate” – O categorie comună, utilizată pentru a organiza proiecte şi acţiuni pe care cineva este angajat să le examineze la o dată ulterioară, în vederea potenţialelor acţiuni.

listă de verificare – Orice listă utilizată pentru a reaminti cuiva de etapele opţionale, procedurile de urmat, şi/sau ingredientele unei activităţi (de ex., lista de verificare pentru călătorii; backup-ul unui computer; sarcini pentru copii ca să fie gata de şcoală) sau pentru a le evalua.

modelul planificării naturale – Procesul instinctiv de gândire în cinci etape pe care mintea noastră îl urmează atunci când acţionează pentru a ajunge la orice rezultat dorit.

muncă – Orice lucru pe care ţi-ai luat angajamentul să îl realizezi şi care este neterminat.

muncă predefinită – Propriile acţiuni şi proiecte predeterminate, reflectate într-un set de liste şi de mementouri, accesibile pentru examinare şi evaluare pe fundalul unor acţiuni neplanificate şi neaşteptate.

a organiza – A clasifica fizic, vizual sau digital elemente cu un înţeles similar, în categorii şi locuri distincte (de ex., o listă cu telefoane de dat, un raft cu cărţi de citit, o listă cu proiecte de terminat).

organizat – Spunem că ceva este organizat atunci când locul unde se află se potriveşte cu ceea ce înseamnă el pentru tine.

Orizonturi de focalizare – Nivelurile individuale de angajamente pe care ni le asumăm şi de gânduri pe care le avem, în plan personal şi/sau organizaţional
La Sol: Acţiunile următoare – Lucrurile de care ne ocupăm la nivel fizic, vizibil, de activitate, cum ar fi e-mailurile, telefoanele, conversaţiile, comisioanele şi şedinţele.
Orizontul 1: Proiectele – Orice lucru pe care ne-am luat angajamentul să îl finalizăm pe parcursul următorului an şi care necesită mai mult de o singură etapă individuală de acţiune. Include rezultate pe termen scurt, cum ar fi „Repară beculeţul de frână" şi proiecte de mai mare anvergură, cum ar fi „Reorganizează sucursalele din vest". Inventarul esenţial al Reexaminării Săptămânale. Vezi şi *proiect*.
Orizontul 2: Zonele de focalizare şi răspunderile – Segmentele vieţii noastre personale şi profesionale pe care trebuie să le menţinem, pentru a asigura stabilitatea şi sănătatea noastră şi a companiilor noastre (sănătate, finanţe, relaţii cu clienţii, planificare strategică, familie, carieră).

Orizontul 3: Scopurile— Rezultatele de realizat pe termen mediu şi mai lung (de obicei, între trei şi douăzeci şi patru de luni); de ex., „Finalizează achiziţia companiei Acme Consulting", „Stabileşte o versiune online profitabilă a cursului nostru de instruire în leadership", „Finalizează planurile pentru facultate ale Mariei".
Orizontul 4: Viziunea – Rezultatele scontate pe termen lung; scenariile ideale pentru un succes nebun (de ex., „Să-mi public memoriile", „Să listez compania la bursă", „Să am o casă de vacanţă în Provence").
Orizontul 5: Obiectivul şi principiile – Intenţia supremă, raţiunea de a fi şi valorile fundamentale ale unei persoane

sau companii (de ex., „Să contribuim la dezvoltarea comunității noastre, în modalități care furnizează sustenabil binele suprem pentru cât mai mulți dintre cetățenii noştri”).
perspectivă – Unul dintre cele două elemente-cheie ale gestionării de sine şi organizaționale (împreună cu controlul). Se referă la punctul de vedere, focalizare, înălțimea orizontului.
proces – A hotărî ce înseamnă, mai exact, un element captat sau colectat, natura derivatelor sale şi ce intenționezi să faci cu rezultatele. Vezi şi *a clarifica*.
proiect – Orice rezultat multietapizat care poate fi finalizat în decurs de un an. Orice angajament în acel cadru temporal trebuie să fie examinat cel puțin săptămânal. Vezi şi *Orizonturi de focalizare: Orizontul 1.*
Reexaminarea Săptămânală – Cea mai bună practică recomandată de regrupare la un nivel operațional o dată pe săptămână, „aducerea în față a ariergărzii”, clarificându-te, actualizându-te şi devenind creativ pentru a susține controlul şi focalizarea de săptămână cu săptămână.
a reflecta – A evalua conținuturi de la orice orizont sau categorie de elemente, dintr-o perspectivă mai largă. Vezi şi *a examina*.
rezultat – Un efect final, la orice nivel. De obicei se referă la „rezultatul scontat”—detaliile specifice ale unei finalizări reuşite.
sistem integrat de gestionare a vieții – Combinația de instrumente, structuri, conținut şi practici utilizate pentru a menține o angajare adecvată față de lumea ta. Un flux de lucru, o organizare şi un proces de examinare care încorporează fiecare aspect al vieții personale şi profesionale a cuiva, asigurând un inventar unitar şi curent de angajamente, mementouri şi informații pentru un control şi o focalizare optime, în orice loc, în orice moment.

suport pentru proiect – orice materiale şi informații colaterale legate de un proiect specific. Poate să includă planuri de proiect şi orice conținut de referință potențial relevant. Cel mai bine se organizează după proiect, temă sau subiect.

***tăviță** pentru documente* – Un recipient de păstrare fizic sau digital (*in-tray*), pentru elementele care intră şi care sunt încă de procesat.



Editura ACT şi Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, Bucureşti, România, C.P. 050202.
tel: 0723.150.590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro | www.blog.actsipoliton.ro

CUPRINS

Mulțumiri
Prefață la ediția în limba română
Cuvânt-înainte
Introducere la Ediția Revizuită
Bun-venit în Metoda GTD
O nouă practică pentru o nouă realitate

Preluarea controlului asupra vieții tale: cei cinci paşi pentru a stăpâni fluxul de lucru
Implementarea creativă a proiectelor: cele cinci etape ale planificării unui proiect
Practicarea productivității lipsite de stres
Începutul: configurarea timpului, spațiului şi instrumentelor
Captarea: izolarea „chestiunilor” tale
Clarificarea: cum goleşti „intrările”
Organizarea: pregătirea „coşurilor de colectare” potrivite
Reflecția: să menții totul proaspăt şi funcțional
Angajarea: luarea celor mai bune decizii de acțiune
Aducerea proiectelor sub control
Puterea obiceiului de a capta
Puterea deciziei acțiunii următoare
Puterea focalizării asupra rezultatului
GTD şi ştiința cogniției
Calea stăpânirii metodei GTD
Concluzie
Apendice